

VORWORT

Liebe Lesern und lieber Leser,
in diesem **NPI-Bulletin** werden der Prozeß der Zusammenarbeit in Sitzungen und das Thema Prozeßmanagement als Konzept sowie dessen Anwendung im Gesundheitswesen unter die Lupe genommen. Es geht also um Menschen in Organisationen.

Nach Ansicht von **Adriaan Bekman** richten viele Manager ihre Aufmerksamkeit zu stark auf operationelle und interne Probleme und nicht sosehr auf das Wesentliche im Kernprozeß. Organisationen sollten sogar aufhören eine intern kundenorientierte Verhaltensweise anzustreben, weil es die Aufmerksamkeit von den tatsächlichen Kunden ablenken würde.

Frank Verborg beschreibt die Spannung zwischen der Systemwelt der Organisation und der Lebenswelt der Patienten oder Bewohner im Gesundheitswesen. Wie läßt es sich erreichen, daß diese ins Zentrum aller Anstrengungen gerückt werden? Er beschreibt den Veränderungsprozeß als Abenteuer. Es erfordert unternehmerische Mitarbeiter, die über eine Vision verfügen und die die Fähigkeit besitzen, andere Mitarbeiter einzubinden. Die Veränderung verlangt jedoch auch ein Verweilen und eine Reflexion des bisher Erreichten. Manchmal sind Erneuerungsprozesse verblüffend einfach.

Wo sind die Zeiten geblieben, in denen bei Besprechungen nicht nur "geschwafelt", sondern wirklich zusammengearbeitet wurde?

Ferd van Koolwijk und **Christian Lucke** sind der Ansicht, daß gerade das heute wieder Not tut. Jedoch in einer Art und Weise, in der die unterschiedlichen Talente der Beteiligten nebeneinander bestehen und sich gegenseitig verstärken können. Dafür ist eine Atmosphäre des Vertrauens notwendig.

Die Autoren nehmen gerade die Sitzung - die sie als die Höhle des Löwen bezeichnen - als Beispiel, um obengenannte Problematik zu untersuchen. Ein gewagtes Vorgehen, nicht zuletzt, weil die meisten Manager, die ich kenne, sämtliche Sitzungen am liebsten vom Terminkalender streichen würden, weil kaum anderswo der Selbstbestätigungsdrang der Beteiligten so stark in den Vordergrund tritt!

Themen genug also in diesem Bulletin, die zum Nachdenken anregen, und allerlei praktische Tips, die man als Führungskraft sofort umsetzen kann.

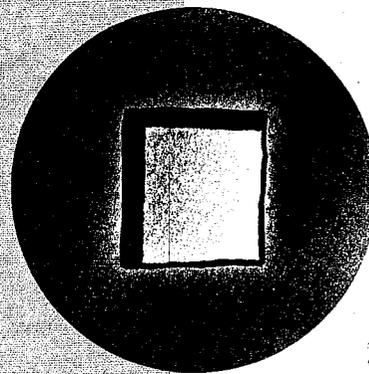
Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen und möchte mit dem Wunsch abschließen, daß Ihnen die Artikel Anregungen für Ihre eigenen Aufgaben bei der Organisationsentwicklung bringen!

René Aernoudts

In dieser Nummer:

Aspekte und Ausgangspunkte

Die Organisation von morgen erfordert prozeßorientiertes Organisieren



Bedarfssteuerung im Gesundheitswesen

Er soll nachts schlafen

Zusammenarbeit in Sitzungen

Vom Endlosgerede zum Arbeitstreffen

Adriaan Bekman

*Die Organisation von
morgen = prozeßorientiertes
Organisieren*

Aspekte und Ausgangspunkte

EINFÜHRUNG

In diesem Artikel möchte ich drei Aspekte des prozeßorientierten Organisierens behandeln, die einen Beitrag zum dynamischen Bild der "Organisation von morgen" leisten können. Es sind:

Der Kernprozeß einer Organisation als Quelle für Erneuerungen

Die Durchführung von Organisationserneuerungen

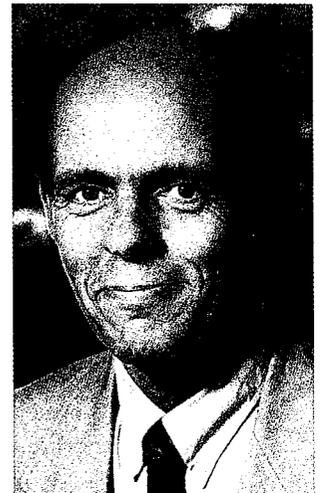
Die Bedeutung des Zusammenarbeitens in der Durchführung von Organisationserneuerungen

Dieser drei Aspekte des prozeßorientierten Organisierens gilt es sich bewußt zu sein und dieses Bewußtsein ist bei Managern und Sachverständigen aufrechtzuerhalten, wenn die Organisation zum nächsten Entwicklungsschritt geführt werden soll. Warum diese drei?

Der Kernprozeß (der Prozeß, der sich zwischen dem Kunden und der Organisation abspielt) ist der Prozeß, in dem die Existenz der Organisation realisiert wird. Gibt es keine Kunden, die das Produkt, die Dienstleistung oder die Beratungstätigkeit der Organisation für ihren eigenen Prozeß einsetzen, dann hat die Organisation keine Existenzberechtigung. Was sich in diesem Kernprozeß abspielt, als Dauerprozeß im Sinne von "Probieren geht über Studieren", ist eine besondere Quelle von Einsichten und Erfahrungen für den nächsten Schritt in der Entwicklung der Organisation. In der Praxis jedoch schenken die Manager den Vorgängen im Kernprozeß aus dem Gesichtspunkt des Veränderns und Entwickelns kaum Beachtung. Die Aufmerksamkeit gilt vor allem den operationellen und internen Schwierigkeiten. Diese Probleme jedoch spiegeln vor allem die Vergangenheit der Organisation wider. Das heißt, sie spiegeln die Reibung wider zwischen der heutigen Aufgabe der Organisation und der in der Vergangenheit geschaffenen Organisationsform, Struktur und Arbeitsweise. Die Einsicht, daß eine Umgestaltung notwendig sei, kam demzufolge oft durch interne Reibungen zustande. Bei dieser Veränderung liegt der Schwerpunkt maßgeblich im Umgestalten der Organisationsbedingungen. Ich denke dabei an die Neugestaltung von Prozeduren, von Aufgaben, Organisationsstrukturen, Kompetenzen und Zuständigkeiten sowie von Unterstützungssystemen. Die ganze Organisation kann mit Hilfe neuer Gebäude, Systeme, Arbeitsbedingungen und

unterstützender Dienste umstrukturiert werden, aber dennoch kann es sein, daß die Organisation noch genau so funktioniert wie zuvor. Wenn die Arbeitssystematiken der Menschen, die zugrunde liegenden Auffassungen sowie der Arbeitsablauf und die Führungsprozesse nicht geändert werden, dann verändert sich im Wesen nichts wirklich. Für die Verwirklichung von Veränderungen, die Arbeitssystematiken und Prozesse berühren, wird von den Menschen eine gänzlich andere Weise der Zusammenarbeit verlangt, als man sie vom täglichen operationellen Prozeß her kennt.

Im täglichen Arbeitsverlauf wird funktional, auf Grund des Fachwissens und unter Berücksichtigung der Stellung und Zuständigkeiten zusammengearbeitet. Die Struktur bestimmt darin die Grenzen und Möglichkeiten. In Veränderungsprozessen, in denen es sich vor allem um das reflektive Verstehen der bestehenden Situation und deren Ablauf handelt, sowie um die auf Initiative ausgelegte Gestaltungsaufgabe für die neue Organisationsstruktur, kommt es vor allem auf die persönliche Verbindung mit der Aufgabe und mit dem Veränderungsprozeß sowie auf die persönlichen Fähigkeiten an, einen solchen Prozeß zu einem guten Ende zu führen. Während bei operationellen Prozessen der Prozeßablauf vorgegeben ist, muß bei Veränderungsprozessen der Prozeßablauf selbst gestaltet werden. Die Gestaltung dieser Form der Zusammenarbeit mit klaren Rollen und Aufgaben zwischen den in Netzwerke eingebundenen Personen ist Aufgabe des Prozeßverantwortlichen. Bei operationellen Prozessen liegt der Schwerpunkt demnach auf dem Inhalt, der innerhalb des bestehenden Rahmens ausgestaltet



Adriaan Bekman

Der Kundenprozeß ist einfach, da liegt es im Kleinen

werden muß, während es sich bei Veränderungsprozessen insbesondere darum handelt, daß der Prozeß und die Rahmenbedingungen, innerhalb derer eine Erneuerung stattfinden soll, gestaltet werden.

Nachstehend werden wir auf die oben genannten drei Aspekte des prozeßorientierten Organisierens eingehen. Es handelt sich dabei nur um einen skizzenmäßigen Überblick, der in einer später erscheinenden Veröffentlichung näher ausgearbeitet werden soll. Für (Literatur)vorschläge und Reaktionen dazu wäre ich dankbar.

i. Der Kernprozeß als Quelle für Veränderungsfragen

In Organisationen lassen sich zweierlei Prozeßarten unterscheiden:

- Der Kundenprozeß: Jeder erlebt täglich solche Prozesse. Ich reise per Bahn, trinke in einem Lokal ein Bier, kaufe ein Produkt, sehe fern.
- Der Organisationsprozeß: Ich gehe zur Arbeit, schreibe Artikel an meinem Schreibtisch, nehme an Sitzungen teil, repariere defekte Teile, reinige Werkzeuge. Ich fasse einen Beschluß, informiere meine Kollegen, kommuniziere eine Mitteilung, mache eine Präsentation.

Der Kundenprozeß ist einfach, da liegt es am Kleinen und auf lange Sicht ändert er sich nicht wesentlich. Der Kundenprozeß ist integraler Art, das heißt, alles ist mit allem verbunden. Der Organisationsprozeß dagegen ist komplex, er ist in stetiger Bewegung, da zählen die großen Abläufe. Der Organisationsprozeß ist differenziert, er umfaßt eine große Vielfalt nicht selbstverständlich zusammenhängender fachspezifischer Subprozesse. Ein deutscher Bankier stöhnte: "Wie ist es doch möglich, daß wir in unserer Organisation dermaßen komplexe Projekte aufbauen müssen, um am Ende eine kleine Veränderung im Prozeß mit einem der Kunden zu erreichen?"

Verhältnis Kundenprozeß und Organisationsprozeß
Vom Prozeß her gesehen kommt es darauf an, wie sich der Kundenprozeß und die Organisationsprozesse zueinander verhalten. Aus meiner Sicht spiegelt sich im integralen Kundenprozeß das Verhältnis zwischen den differenzierten Organisationsprozessen wider. Die faktische Interaktion Kundenprozeß - Organisationsprozeß bezeichne ich als den Kernprozeß der Organisation.

Ich möchte dies anhand eines Praxisbeispiels erläutern. Vor einiger Zeit trat man mit der Bitte an mich heran, vor Managern einer Ferienparkorganisation einen Workshop über Organisationsmanagement abzuhalten. Ich machte mit diesen Managern unter anderem folgende Übung. Erst forderte ich sie auf, die Abläufe, mit denen der Kunde in ihrer Organisation zu tun hat, ins Bild zu bringen. Dabei sollten vor allem die Interaktionsmomente zwischen Kunden und Organisation, wie zum Beispiel: Anmeldung, Registrierung, Ankunft, Bungalowbesuch, Sportaktivitäten, mit der Familie Essen gehen usw. aufgelistet werden. Dann mußte man sich als Gruppe für eine Kunden-Organisations-Schnittstelle entscheiden und diese detailliert beschreiben. Eine Gruppe entschied sich für "Ankunft und Registrierung" und beschrieb folgendes: Als Kunde kommt man angefahren, parkt sein Auto außerhalb der Umzäunung und geht zur Anmeldung. Man wartet in der Schlange unter dem Schild mit der Bungalownummer, wird von einer freundlichen Dame registriert und informiert und geht anschließend zurück zum Auto. Man fährt vom Parkplatz zur Schranke, am Aufsichtspersonal vorbei zu seinem Bungalow.

Wie verlief nun die Interaktion zwischen dem Organisationsprozeß und dem Kundenprozeß? Der Kunde muß seinen Zahlungsbeleg vorzeigen; über Parkplatz und Schranke wird der Verkehr reguliert; die Rezeptionsdamen helfen einander aus, wenn sich eine Reihe mit Wartenden bildet; der Kunde, der schon zum achtzigsten Mal kommt, ist bereits erkannt worden; das einzige Restaurant ist an diesem Tag geschlossen, usw.

Wie verhalten sich diese Prozesse zueinander? Der Kunde merkt sofort, wenn etwas nicht stimmt. Er findet es ärgerlich, wenn sein Formular nicht vorliegt, hinderlich, wenn er durch den Regen muß, unangenehm, wenn er mit vielen anderen in einem kleinen Raum warten soll.

Ich stellte den Managern die Frage: "Was ist nun das dominante Entwurfsprinzip in dieser Interaktion zwischen Kunden und Organisation?" Anfangs dachten sie "Geschwindigkeit". Schließlich arbeiteten die Damen bei der Anmeldung rasend schnell und ausgesprochen flexibel. Das Wachpersonal regelte den Verkehr, damit alles problemlos abließ. Doch bei näherer Betrachtung erwies sich das Prinzip "Sicherheit" dominanter. Alles war auf 'checken' ausgerichtet. Prozeßentwurf und Arbeitssystematik, die Gestaltung des Raumes usw. waren voll und ganz darauf ausgelegt.

"Geht es auch anders?" war meine nächste Frage.

Die Manager schlugen eine Chipkarte vor. Diese bekäme der Besucher zuvor nach Hause geschickt. Bei der Ankunft könnte er mit dieser Karte durch die Schranke. Er könnte sogar die Bungalowtür damit öffnen und sich über den Fernseher anmelden. Welche Folgen hätte diese Veränderung des Kernprozesses für die damit verbundenen Organisationsprozesse? Der Logistikprozeß änderte sich, ebenso der Verwaltungsprozeß, ein Teil des primären Prozesses und der Personalaspekt.

Lebenswelt kontra Systemwelt

Infolge einer für den Kunden eingreifenden Änderung im Prozeßverlauf mit der Organisation werden in der Organisation selbst Prozeßänderungen in Gang gesetzt. Der Kernprozeß ist meines Erachtens eine reiche Quelle für die nächsten Prozeßveränderungen in der Organisation selbst. Mit dem Blick durch die "Kernprozeß-Brille" können Organisationsprozesse kreativ neu entworfen werden.

Die Tragik von Organisationen ist, daß der Kunde sich primär für seinen eigenen Prozeß interessiert und die Organisationsmitarbeiter sich wiederum primär für ihren Arbeitsprozeß. Die Frage, wie diese zwei Prozesse einander berühren, ist 'Niemandland'. Trotzdem liegt in diesem Niemandland der Ursprung der Organisationsexistenz. Dort liegt das Gebiet, wo der Kunde sich entscheidet: "Hierher komme ich nicht wieder" oder gerade das Gegenteil "Davon möchte ich mehr". Hier entsteht dasjenige, wofür der Kunde bezahlt und wovon die Existenz der Organisation abhängt.

Im Prozeß mit dem Kunden ist von gegenseitiger Abhängigkeit und Gleichwertigkeit die Rede. Kunde und Organisationsmitarbeiter brauchen einander, sie sind voneinander abhängig, weil sie es so wollen. Sie sind jedoch auch gleichwertig. Dies im Gegensatz zu den Organisationsprozessen. Dort ist meistens von hierarchischen Beziehungen die Rede und somit von unfreiwilliger Abhängigkeit und Ungleichwertigkeit. Obgleich man in Organisationen eine interne Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen den Abteilungen anstrebt, ist dies meines Erachtens nur eine schlechte Imitation und kann selbst von der gemeinsamen Ausrichtung auf die eigentlichen Kunden-Lieferanten-Beziehungen ablenken.

Wenn wir uns diese Unterschiede zwischen dem Kundenprozeß und dem Organisationsprozeß bewußt machen, sehen wir, daß im Kundenprozeß die Lebenswelt dominiert und im Organisationsprozeß die Systemwelt.

Professor H. Kunneman schreibt in seinem Buch "Van theemutscultuur naar walkman-ego" ("Von der

Eierwärmerkultur zum Walkman-ego") unter Bezugnahme auf den Philosophen Habermas das spannungsgeladene Verhältnis Lebenswelt - Systemwelt. Der Rollstuhlpatient, der in einem Pflegeheim systematisch versorgt wird, hat auch das Bedürfnis, als Mensch berührt zu werden.

In der Organisation berühren sich diese Welten. Nicht selten fällt in der Organisation die Lebenswelt der Systemwelt zum Opfer. Gerade der Kunde erfährt seinen Prozeß mit der Organisation als Lebensweltkomponente. Ich reise, ich esse, werde wieder gesund. Der Kunde erlebt den Kontrast zwischen seinem eigenen Prozeß und der Weise, wie die Organisation in systematisierten Verfahrensschritten an ihn herangeht. Der Organisationsmitarbeiter erfährt die Dominanz von Rationalität, Ordnung und Beherrschung im Organisationsalltag. Er muß seinen Arbeitsprozeß auf systematische Art und Weise abwickeln.

Gerade in Entwicklungsprozessen, wo Verändern und Erneuern angesagt ist, wird die Lebenswelt mobilisiert. Also das persönliche Engagement, die persönliche Erfahrung und Motivation, eigene Erfahrungen sowie die persönliche Beziehung zu dem, worum es in der Organisation wesentlich geht: Wird die Organisation den Fragen und Bedürfnissen des Kunden gerecht? Aber auch: Vermittelt sie in der Organisation den Schaffensimpuls, den Impuls zum kreativen Entwerfen neuer Prozesse, Produkte und Dienstleistungen?

Fazit

In der Interaktion zwischen Kunden- und Organisationsprozessen findet der Prozeß der Transformation und Mehrwertschöpfung statt. Das ist der "Kernprozeß" der Organisation, mit dem alle anderen Prozesse verbunden sind, beziehungsweise an denen sie sich orientieren müssen. Dort finden wir meines Erachtens den essentiellen Ansatz für die Lenkung von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen in Organisationen. Gerade die Fragen, die im Kernprozeß einer Organisation auftreten, sind die Fragen, an denen sich eine Organisation entwickeln kann. Es sind insbesondere die Kunden, die neue zukunftssträchtige Impulse in die Organisation hineinragen. Organisationsprozesse können anhand dieser Impulse neu entworfen werden.

*Nicht selten fällt in der
Organisation
die Lebenswelt
der Systemwelt
zum Opfer*

II. Organisationserneuerungen verwirklichen

Vor Jahren reiste ich mit meiner Familie auf die Antilleninsel Curaçao, um bei der Shellraffinerie zu arbeiten. Etwa zur selben Zeit kam auch der neue Geschäftsführer von Shell Curaçao an.

Immer wieder zeigt sich, daß die technologischen Möglichkeiten hinter den angestrebten Prozeßveränderungen herhinken

Ein paar Tage später kamen wir miteinander ins Gespräch. Er sagte mir: "Was für ein Chaos herrscht hier. Wie kann man eine Raffinerie weiterentwickeln, wenn jegliche Instandhaltung so vernachlässigt wird?"

In der nächsten Monaten wurde kräftig aufgeräumt und sauber gemacht. Alte Pipelines verschwanden, Fabriken wurden neu angestrichen und Papierstapel in den Container geschmissen. Von ihm habe ich gelernt, daß in Arbeitsorganisationen zwei Prozesse wichtig sind: der Instandhaltungsprozeß und der Erneuerungsprozeß.

Alles, was wir Menschen machen, muß auch in Stand gehalten werden, anders zerfällt es allzu rasch. Ein neu gebautes Haus, das nicht bewohnt wird, eine Prozedur, die nicht befolgt wird, eine Beziehung, die nicht gepflegt wird, ist rasch dahin. Doch es muß auch erneuert werden. Erneuern ist nicht Verbessern oder Ersetzen; das fällt unter Instandhalten. Erneuern ist vielmehr das Durchbrechen bestehender Muster, gewohnter Ideen und Verhaltensweisen. Dafür muß man Initiativen ergreifen und investieren. Es ist ein Suchprozeß.

Wie werden Erneuerungsprozesse gestaltet?

Anhand eines Praxisbeispiels möchte ich beschreiben, wie man heute Erneuerungsprozesse in Organisationen gestaltet.

Das Management eines Unternehmens wird mit schwerwiegenden Mängelrügen wichtiger Kunden konfrontiert. Die Reklamationen gab es schon früher und das Management ist erstaunt, daß sie noch nicht gelöst sind. Sie beschließen, dafür ein spezielles Projekt ins Leben zu rufen. Sie bilden einen Lenkungsausschuß und eine Projektgruppe. In dem Lenkungsausschuß sitzen für das Problem zuständige Manager. In der Projektgruppe sitzen Sachverständige und zuständige Mitarbeiter. Die Projekt-

gruppe geht an die Arbeit. Sie untersucht die Beschwerden und erarbeitet Vorschläge. Sie berichtet regelmäßig dem Lenkungsausschuß. Es wird ein Gutachten mit Empfehlungen erstellt. Dieses Gutachten wird dem Lenkungsausschuß und später dem Managementteam vorgelegt. Acht der zehn Empfehlungen werden vom Management übernommen. Die Abteilungsleiter werden mit der Implementierung der Empfehlungen beauftragt. Einige Chefs greifen die Sache direkt auf, weil sie darauf schon lange gewartet haben. Andere Chefs bringen sie in der eigenen Abteilungssitzung zur Sprache. Und einige unternehmen nichts. Nach einiger Zeit wird der Lenkungsausschuß unruhig. Es gibt keine komplette Übersicht der Lage. Das Managementteam kündigt kurz darauf ein Kostensenkungsprogramm an, das für alle Abteilungen Konsequenzen hat. Die Projektaktivitäten werden an manchen Stellen heruntergefahren, weil erst einmal die Kostensenkung durchgeführt werden muß. Außerdem hat man offensichtlich unter der Führung des Personalentwicklungsleiters noch ein Management-Entwicklungs-Programm gestartet, an dem kompetente junge Führungskräfte teilnehmen, die auch an den anderen Prozessen beteiligt sind. Ein paar Monate später zeigt sich, daß die Beschwerden der Kunden nicht wirklich erledigt worden sind.

Warum mißlingen Veränderungen?

Warum mißlingen Veränderungen so oft, bleiben sie stecken oder werden nur halbherzig durchgeführt? Es gibt im bestehenden System drei Hemmschwellen, die Veränderungen erschweren können. Die erste Hemmschwelle betrifft die Nichtbeteiligung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an den Veränderungen. Ein funktionales Herangehen findet wenig Anklang. Die Veränderungen sind nicht tragfähig, da diejenigen, die sie durchführen müssen, selber Teil des Prozesses sind.

Die zweite Hemmschwelle betrifft die Tatsache, daß die Veränderung den Kunden nicht berücksichtigt und daher innerhalb der Organisation im Sand verläuft. Das Wesentliche wird nicht berührt: die Interaktion zwischen dem Kundenprozeß und dem Organisationsprozeß.

Die dritte Hemmschwelle ist die Technologie. Immer wieder zeigt sich, daß die technologischen Möglichkeiten hinter den angestrebten Prozeßveränderungen herhinken. Die geschaffenen Systeme blockieren Veränderungen, weil sie als System auf Sicherheit und Berechenbarkeit ausgelegt sind.

4. Entwicklung von Visionen

Hinter jedem Prozeß, jeder Organisationsgestaltung und jeder Arbeitsweise steckt eine Sicht der Dinge, die den Prozessen zugrunde liegt. Meistens ist es die Sicht der Sachverständigen, die auf dominante Art den Prozeßverlauf diktiert. Dieser ist man sich jedoch nicht bewußt. Wird eine andere Art zu arbeiten und ein anderer Prozeßverlauf gefordert, dann

muß die Sicht geortet und in Entwicklung gebracht werden. Das ist der Veränderungsprozeß in den Köpfen der Menschen. Der Prozeß der Visionsentwicklung ist der Schlüsselprozeß bei der als Erneuerung verstandenen Veränderung.

5. Die Entwicklung eines Netzwerkes aus zusammenarbeitenden Menschen

Hinter jedem Prozeß, jeder Organisationsgestaltung und jeder

Arbeitsweise stehen Netzwerke zusammenarbeitender Menschen, die miteinander über gemeinsame Interessen, Positionen und Aufgaben verbunden sind. Wenn diese Netzwerke nicht durchbrochen werden und andere neue Formen der Zusammenarbeit und Beziehung entstehen, läßt sich keine als Erneuerung verstandene Veränderung durchführen.

6. Systementwicklung

Hinter jedem Prozeß, jeder Organisationsgestaltung, jeder Arbeitsweise stehen Systeme mit Regeln, Prozeduren und Arbeitsschritten, die den Verkehr regeln. Diese Systeme haben Meß- und Regelzyklen, Kontrollzyklen. Verändern bedeutet Systemveränderung, Unfreezing, Moving, Refreezing. (* Auftauen, Bewegen, neu Einfrieren).

7. Prozeßeigentümer, die den Erneuerungsprozeß von Anfang bis Ende entwickeln und realisieren

Um dies realisieren zu können, ist es von grundlegender Bedeutung, diese Arbeit mit Einzelpersonlichkeiten zu verbinden und nicht mit Funktionsträgern oder Sachverständigen. Die Organisation braucht Prozeßeigentümer, denen die Führungsspitze Vertrauen schenkt, die durch ihren Einsatzwillen in der Lage sind, die Organisation in Bewegung zu bringen, Entwicklungen anzuregen, festgefahrene Muster zu durchbrechen, Spielraum zu mobilisieren und die Veränderung selber praktizieren.

Prozeßeigentümer und Veränderungsprozeß gehören zusammen. Das zeigt sich beispielsweise bei folgender einfacher Arbeitsmethode. Ich bitte die Mitglieder eines Managementteams aus Entscheidungsträgern, daß jeder für sich einen oder zwei Namen von Personen auf einen Zettel schreibt, von denen er meint, daß sie einen spezifischen Veränderungsprozeß erfolgreich steuern könnten. Nur die persönliche Wahrnehmung zählt. Es muß jemand sein, der bewiesen hat, daß er schwierige Aufgaben meistern kann. Es ist immer wieder erstaunlich zu sehen, daß derselbe Name von mehreren Personen genannt wird.

Neben dem sehr entscheidenden Faktor "wer ist der Prozeßeigentümer, der den Prozeß von Anfang bis zum Ende trägt", ist es vor allem auch die Art und Weise, in der zusammengearbeitet wird, die für einen guten Ablauf des Veränderungsprozesses ausschlaggebend ist.

III. Zusammenarbeiten bei der Realisierung von Erneuerungen

Trotz jahrzehntelanger Bemühungen um eine Verbesserung der Zusammenarbeit in Organisationen, unter anderem über Trainingsmaßnahmen, läßt sich feststellen, daß die Zusammenarbeit noch immer ein Problem darstellt. Inzwischen finden mehr Besprechungen und mehr Versammlungen statt und es wird mehr in Gruppen gearbeitet. Dies alles unter dem Einfluß der Betriebsdemokratisierung der siebziger und achtziger Jahre.

Sieht man sich die Sache näher an, zeigt sich, daß die Form der Zusammenarbeit noch stets von den verschiedenen Ausgangspunkten und Auffassungen dominiert wird. Man muß sich hier jedoch die Frage stellen, ob diese für eine effektive Zusammenarbeit relevant sind. Um welche Ausgangspunkte geht es?

1. "Zusammenarbeiten bedeutet in Gruppen arbeiten."

Ausschüsse, Projektgruppen, Abteilungsgruppen, Arbeitsteams, Studiengruppen. Eine Gruppe verbindet die Mitglieder, vermittelt ein Gruppengefühl. Eine Gruppe bietet auch die Möglichkeit für eine Zusammenarbeit. Gruppen haben jedoch die Neigung, sich nach innen zu orientieren. Es entsteht eine Gruppendynamik, deren Ziel sich in die Gruppenexistenz an sich verlagert. Dadurch können Gruppen den Kontakt mit ihrem Umfeld verlieren und somit kontraproduktiv funktionieren. Außerdem spielt in den Gruppen das Verantwortlichkeits-

Die Mitbestimmungsmöglichkeit kann auch zu gegenseitiger Einmischung führen, ohne daß dafür die Konsequenzen getragen werden müssen

problem eine Rolle. Gruppen können die persönliche Verantwortlichkeit, zum Beispiel in Bezug auf eine Entscheidung, verschleiern.

2. *“Zusammenarbeiten heißt Rücksprache halten.”*

Aus der Organisationskultur hat sich die Beratungskultur entwickelt. Wir finden, daß Rücksprache und Besprechungen notwendig sind, daß Entscheidungen auf der Grundlage von Sitzungsbeschlüssen zu treffen sind, und daß jeder einbezogen werden sollte. Dadurch, daß es diese Besprechungen gibt, erhalten die Menschen die Chance sich zu beteiligen. Wichtig ist, daß Aufgaben nicht einfach ausgeführt werden, sondern vielmehr, daß mitgedacht und darüber gesprochen wird. Die Mitsprachemöglichkeit kann auch zu gegenseitiger Einmischung führen, ohne daß dafür die Konsequenzen getragen werden müssen. Es kann Undeutlichkeit darüber herrschen, wer in welchem Prozeß für was verantwortlich ist. Besprechungen neigen zur Wiederholung von bereits erfolgten Schritten und Argumenten, und führen zu einer Verzögerung der Beschlußfassung.

3. *“Zusammenarbeiten heißt diskutieren.”*

Da die Menschen sich meistens in Gruppen besprechen, hat sich die Auffassung eingeschlichen, nach der die Diskussion als die geeignetste Form der Zusammenarbeit betrachtet wird. Es werden Argumente und Standpunkte ausgetauscht. Wer kennt keine Sitzungen, in denen bereits das Protokoll der letzten Sitzung ein Anlaß zu einer manchmal stundenlangen Diskussion über dasjenige, was gesagt und was gemeint war, darstellt? Wer kennt keine Zusammenkünfte, bei denen die Tagesordnung mit 11 Punkten nach drei Stunden bei Punkt 4 abgebrochen werden mußte?

4. *Neue Ausgangspunkte für die Zusammenarbeit*

Der Prozeß der Zusammenarbeit bedarf neuer Ansätze, sicherlich wenn es sich um Veränderungsprozesse handelt. Ich möchte hier verschiedene Ausgangspunkte anführen, die sich gegenseitig ergänzen und zu einer neuen, wirkungsvolleren und auch menschlicheren Kultur der Kooperation führen. In Veränderungsprozessen sind diese Punkte als besonders wichtig zu betrachten.

- Es sind nicht Gruppen, sondern eher Einzelpersonen, die Verantwortung tragen können. Um die einzelnen Verantwortungsträger herum können sich Menschen gruppieren, die zeitlich beschränkt zusammenarbeiten, wobei jedes Mitglied eine persönliche Verantwortung für eine bestimmte Aufgabe übernimmt.

- Die Sitzungen haben einen Eigentümer, der den Prozeß lenkt und die Ergebnisse mit Blick auf die außerhalb der Sitzung liegenden Ziele steuert. Bei den Sitzungen haben die einzelnen Beratungsthemen ebenfalls Eigentümer, die die Beratungsergebnisse weiter verfolgen.
- Eigentümer arbeiten mit Standpunkten und lassen sich von den anderen beraten.
- Die anderen geben dem Eigentümer Ratschläge und Tips, die er auch aufgreifen muß.
- Es wird nicht diskutiert, sondern ein Gespräch geführt, in dem der Eigentümer und sein Problem im Mittelpunkt stehen.
- Der Prozeßeigentümer handelt aus seiner persönlichen Verantwortung heraus. Er ist dafür verantwortlich, wer anwesend ist, wie die Qualität der Interaktion ist und daß die Standpunkte und Empfehlungen fruchtbar integriert werden.
- Unterschiede in den Ansichten sind real und können zu einem zielbewußten nächsten Schritt führen. Man muß sich nicht unbedingt einigen. Gerade die Unterschiede sollten bewußt gemacht werden.
- Jeder hat ein persönliches Ziel vor Augen, wobei ihm die Versammlung wertvolle Einsichten liefern kann.
- Überraschungen - etwas läuft anders als erwartet - liefern interessante Anknüpfungspunkte für neue Steuerungsmöglichkeiten.

Die Zusammenarbeit ist “das Herz” der Organisation. Die Zusammenarbeit zwischen dem Kunden und dem Mitarbeiter, zwischen Kollegen oder in Teams versieht die laufenden Prozesse mit Impulsen. Im Kernprozeß kommt es im wesentlichen auf Zusammenarbeit an, ebenso im Organisationsveränderungsprozeß. Eine neue Kultur der Zusammenarbeit ist darum auch das Herzstück eines Erneuerungsprozesses, der den Kernprozeß einer Organisation berührt.

Zusammenfassung

In einer Reihe von Thesen will ich den Zusammenhang zwischen 1. Kernprozeß, 2. Verändern und 3. Zusammenarbeiten vom Gesichtspunkt des ‘prozeßorientierten Organisierens’ aufzeigen:

1. Es handelt sich in Organisationen um den Kernprozeß, das ist der interaktive Prozeß zwischen Kunden und Organisation. Dort wird der Mehrwert gebildet, dort findet die Preisbildung statt und steht die Daseinsberechtigung auf dem Prüfstand. Das heißt: Der Kunde und die Organisation entscheiden

sich für einander oder nicht.

2. Wenn Kundenprozesse und Organisationsprozesse nicht gut aufeinander abgestimmt sind (nicht in einem guten Verhältnis zueinander stehen), führt dies zu einer Veränderungsnotwendigkeit.

3. Das Management gibt Ansätze zu Veränderungsprozessen, doch wenn es innerhalb der bestehenden Rahmenbedingungen geschieht, führt dies nicht zu Erneuerungen.

4. Prozeßeigentümer werden aufgrund ihrer persönlichen Qualifikationen vom Spitzenmanagement damit beauftragt einen Veränderungsprozeß von Anfang bis zum Ende zu betreuen. Das verschafft eine Gewähr dafür, daß der Veränderungsprozeß auch eine Erneuerung wird.

5. Der Prozeßeigentümer betreut, ausgerichtet auf Fragen der Erneuerung, die Prozesse der Entwicklung von Visionen, Netzwerken und Systemen mit anderen aus der Organisation.

6. Nicht nur das Verändern der Organisationsvoraussetzungen, sondern auch das Verändern der Arbeitssystematiken (Verhaltensweisen) und des Prozeßkonzeptes führen zu grundlegend neuen Organisationsrealitäten. Dieser Prozeß vollzieht sich in Phasen.

7. Veränderung verlangt Zusammenarbeit. Der Prozeß der Zusammenarbeit bildet das Herzstück, die Verbindung zwischen dem Kernprozeß und dem Veränderungsprozeß. Eine neue Art des Zusammenarbeitens erzeugt den Impuls für Veränderungsprozesse. Sie vollziehen sich menschlicher, intensiver und berühren zum Schluß das Herzstück: den Kernprozeß der Organisation.

Wollen wir eine Organisation bis in den Kernprozeß erneuern, müssen wir die Zusammenarbeit erneuern.



NPI Allgemein

Das NPI - Institut für Organisationsentwicklung wurde im Jahre 1954 gegründet und arbeitet seitdem in den Niederlanden, Deutschland und in einer Reihe weiterer europäischer Länder. Das NPI arbeitet für Unternehmen, gemeinnützige Organisationen und Organisationen im öffentlichen Dienst. Derzeit beschäftigen sich Beraterinnen und Berater mit Organisationsentwicklung in folgender Form:

Seminare

Sowohl Seminare mit offener Anmeldung (z.B. Managementfähigkeiten; Prozeßmanagement; Beratungsfähigkeiten; Laufbahnorientierung; Teamarbeit; Konfliktbewältigung), als auch inhouse Seminare (zugeschnitten auf die Situation im eigenen Unternehmen).

1998 haben wir in Deutschland zwei Aktivitäten mit offener Anmeldung geplant:

Seminar NPI-Prozeßmanagement; erneuern aus eigener Kraft

15. u. 16. Januar 1998
12. u. 13. Februar 1998
12. u. 13. März 1998
14. u. 15. Mai 1998

Dieses Seminar ist eine Coproduktion des NPI - Institut für Organisationsentwicklung und der Fa. ComfiCon in Siegburg.

Weitere Informationen: Frank Verborg (Tel: 0031 30 6920044; Fax: 0031 30 6912770) oder Jürgen Brandt in Siegburg (Tel: 02241 66591; Fax: 02241 66510).

*NPI-Workshop Unternehmen Lebenslauf in Berlin
Startzusammenkunft: 5. Februar 1998
(Nachmittag)*

Tag 1 6. Februar 1998
Tag 2 13. März 1998
Tag 3 3. April 1998
Tag 4 8. Mai 1998
Tag 5 19. Juni 1998

Weitere Informationen: Christian Lucke, Kathelijne Drenth (Tel: 0031 30 6920044; Fax: 0031 30 6912770) oder Hermann Seiberth in Berlin (Tel: 030 8131598; Fax: 030 81499292).

Persönliches Coaching (Einzelcoaching)

Individuelle Begleitung und Unterstützung von Mitarbeiter/innen und Managern.

Das NPI-Team



*stehend v.l.n.r.: Frank Verborg, Adriaan Bekman, Bernd Kloke, Ton Hodes, René Aernoudts, Kees Locher, Ronald Bruin, Christian Lucke.
sitzend v.l.n.r.: Egbert Broers, Jos van der Brug, Inger van Steenis, Rob Otte, Henk Mensink, Kathelijne Drenth*

Projekte

Das Gestalten und Steuern von Erneuerungsprozessen. In Unternehmen wurden mit dieser Vorgehensweise u.a. folgende Ziele realisiert:

- Eine neue Marktstrategie wird mit Erfolg praktiziert
- Unnötige Kosten sind eingespart
- Arbeitsabläufe sind vereinfacht
- Neue Technologie ist in den Prozeß mit den Kunden integriert
- Mitarbeiter/innen haben gelernt, unternehmerisch und kundenorientiert zu handeln

Für weitere Informationen oder ein unverbindliches Erstgespräch nehmen Sie bitte Kontakt mit uns auf:

NPI- Institut für Organisationsentwicklung
Valckenboschlaan 8

Postbus 299
3700 AG Zeist
Niederlande

Telefon: 0031 30 6920044
Fax: 0031 30 6912770
E-Mail: npi@euronet.nl

Frank Verborg

*Er soll nachts
schlafen*

Bedarfssteuerung im Gesundheitswesen

EINLEITUNG

Bedarfssteuerung im Gesundheitswesen bedeutet, daß der Prozeß des Patienten oder des Bewohners ins Zentrum gerückt wird. Die Lebenswelt des Bewohners und die Systemwelt der Organisation stehen jedoch auf gespanntem Fuß miteinander. Wie läßt es sich erreichen, daß die Frage von Seiten des Bewohners ins Zentrum gestellt wird?

Die erste Fassung dieses Artikels habe ich in Form einer Einleitung während einer Veranstaltung zur *Bedarfssteuerung im Gesundheitswesen in Het Dorp* in Arnheim vorgetragen. *Het Dorp* ist eine Dorfgemeinschaft, in der Menschen mit einer ernsthaften oder auch mit mehrfachen körperlichen Behinderungen leben. Die Frage wurde vom Direktor so formuliert: Im Augenblick wird im Gesundheitswesen viel über Bedarfssteuerung gesprochen. Wie aber organisiert man so etwas? Zur Vorbereitung sprach ich mit einer Reihe von Mitarbeitern von *Het Dorp*. In den Zitaten dieses Beitrags werden Sie ihnen begegnen, allerdings mit veränderten Namen.

I. Spannung zwischen Organisationssystemen und Lebenswelt

Einer der Pfleger, Heinz, erzählt, wie er während seiner Abendschicht einer Reihe von Bewohnern dabei hilft, ins Bett zu gehen. Beim Letzten ist er anderthalb Stunden beschäftigt. Zurückgekehrt sagt sein Kollege Fritz zu ihm: "Das gibt's doch nicht; den hast du doch in einer halben Stunde im Bett". Wenn Heinz erzählt, daß er sich die Zeit genommen hat, mit dem Bewohner zu plaudern, reagiert Fritz: "Er soll nachts schlafen".

In diesem Fragment widerspiegelt sich ganz konkret das Dilemma der Bedarfssteuerung: es zeigt, wie die Welt der Organisationssysteme mit der Lebenswelt kollidiert. In Fritz' Reaktion hört man deutlich die Normen des Organisationssystems heraus: Für das ins Bett bringen eines Bewohners ist eine halbe Stunde veranschlagt; Dienstpläne sind darauf ausgerichtet usw. Und wenn man gut hinhört, hört man eine noch grundsätzlichere Auffassung, auf die das gesamte Organisationssystem hin ausgelegt ist: tagsüber ist man wach und nachts wird geschlafen. Der Bewohner macht die Lebenswelt sichtbar: Wachen und Schlafen, Tag und Nacht. Darin ist Regelmäßigkeit; jedoch es ist kein rigides System: manchmal möchte man auch nachts mal mit jemandem plaudern. In der Lebenswelt herrscht zwar auch Ordnung, die ist aber anders geartet als die Ordnung des Organisationssystems. Das Auffallende im Handeln von Heinz liegt darin, daß er Systemwelt und Lebenswelt miteinander verbindet: manche Bewohner behandelt er nach Plan in jeweils einer halben

Stunde. Beim letzten Bewohner jedoch läßt er die Planung sein und durchbricht somit das System.

Ich meine, daß die Spannung zwischen der Organisationswelt und der Lebenswelt für das Problem der Bedarfssteuerung von grundlegender Bedeutung ist. Bereits im Beispiel wurde deutlich, daß für die Überbrückung jener Spannung die Rolle des Pflegenden entscheidend ist. Diese Spannung gilt im Übrigen nicht nur für das Gesundheitswesen. Auch andere Organisationen kennen die Spannung zwischen der System- und der Lebenswelt. Auf der einen Seite der *Organisationsprozeß* und auf der anderen der *Kundenprozeß*.

Der Organisationsprozeß steht für den Pflegeprozeß, der sich jeden Tag auf der Abteilung vollzieht. Bewohner helfen beim Ankleiden, beim Bereitstellen der Medizin, beim Kaffee einschenken, bei der Behandlung eines Bewohners mit Atmungsproblemen oder dabei, eine Verabredung über das Bügeln der Wäsche zu machen. Eine Skala an Aktivitäten, die sich täglich wiederholt. Damit dieser Pflegeprozeß erfolgen kann, bedarf es einer ganzen Organisation mit einem Direktor, einer Personalabteilung, einer Finanzabteilung, eines technischen Dienstes, Clustermanager, Pflegedienstkoordinatoren etc. Den Pflegeprozeß laufen zu lassen, verlangt eine ganze Systemwelt, bestehend aus meinetwegen Finanzplanungen, Budgetierungsregeln, Beratungen, Tarifverträgen, Pflegeplänen, Informationsprozessen.



Frank Verborg
*Bedarfssteuerung
beginnt dabei,
daß man die
Organisationsbrille
absetzt*

Es ist eine komplexe Organisation notwendig, um dafür zu sorgen, daß, wenn der Piepser ertönt, es eine Pflegekraft gibt, die sich zu der betreffenden Bewohnerin begibt und ihr in den Rollstuhl hilft, damit sie in die Schule kann.

Der Kundenprozeß ist der Prozeß, den der Kunde durchmacht und erlebt. Er oder sie wacht auf, steht auf, frühstückt, fühlt sich niedergeschlagen oder eher aufgeweckt, erledigt die Einkäufe, trinkt Kaffee,

*Eine Reorganisation kann
man keiner
Unternehmensberatung
überlassen*

oder in die Schule, sitzt in der Sonne, ißt, redet mit einer Nachbarin, sieht fern, geht ins Bett. Kurz und gut: der Prozeß des Bewohners bedeutet wohnen, leben. Wir kennen diesen Prozeß, er beinhaltet die einfachen Alltagserscheinungen aus unserer Lebenswelt. Wenn wir darüber sprechen, brauchen wir keinen "Organisationsjargon".

II. Vom Kernprozeß aus beobachten

Das für die Organisationsentwicklung interessante Gebiet nun ist die Interaktion zwischen beiden Prozessen: dem Organisationsprozeß und dem Kundenprozeß. Diese Interaktion bezeichnen wir mit dem Begriff des *Kernprozeß*.

Wenn wir als Beratungsbüro bei Reorganisationen eingeschaltet werden, untersuchen wir oft den Kernprozeß zusammen mit den Menschen aus dem Unternehmen oder der Einrichtung. Mit den Betroffenen wird ganz konkret und anhand eines Beispiels die Interaktion zwischen Bewohner und Organisation beschrieben. Es geht dabei nicht darum, daß dicke, komplizierte Berichte verfaßt werden, sondern um das Auffinden von typischen Beispielen. Ein typisches Beispiel zeigt oft mehr als abstrakte Allgemeinheiten. Vor kurzem bekamen die Mitglieder des Managementteams eines Pflegeheims den Auftrag, einen Tag aus dem Leben eines einzigen Bewohners zu beschreiben. Keine Abstraktionen also, sondern konkrete Beobachtungen des Kernprozesses:

Frau Schultz wird um acht Uhr wach, um halb zehn kommt Maria und zieht sie an, um zehn bekommt sie im Wohnzimmer ihr Frühstück, danach sitzt sie im Wohnzimmer in einem Sessel. Um Viertel nach zwölf begibt sich das ganze Wohnzimmer zu Tisch für das

Mittagessen. Während der Mahlzeit kommt John vorbei, um bei Frau Schultz eine Blutprobe zu entnehmen. Nach dem Essen wird mit ihr und zusammen mit den anderen Leuten ein Spiel gespielt: sich gegenseitig den Ball zuwerfen. Das Radio wird eingeschaltet, und um fünf folgt das Abendessen.

Um acht wird Frau Schultz ins Bett gebracht.

Wenn man sich als Managementteam diese Prozeßbeschreibung richtig ansieht, findet man sofort konkrete Anhaltspunkte zur Verbesserung. Diese Darstellung rief beim Managementteam sofort wichtige Fragen auf: Hat dieser Lebensprozeß die von uns gewünschte Qualität? Ist es denn notwendig, daß während des Essens Blut entnommen wird? Frühstücken um zehn und Mittagessen um zwölf, wollen wir das? Die Beobachtung des Kernprozesses hat nichts Sentimentales, sondern sie führt faktenreich und nüchtern die Punkte vor Augen, die für den Kunden wirklich wichtig sind. Reorganisationen, die von der Organisation aus starten, werden oft am Wunsch der Kunden vorbei durchgezogen. Man reorganisiert sich zu Tode, in den Organisationsystemen wird allerhand über den Haufen geworfen, aber beim Kunden ändert sich nichts.

Es ist daher wesentlich, daß wir bei Veränderungen lernen, unseren Blick vom Kernprozeß lenken zu lassen. Und das ist nicht einfach. "Bei der Pflege sind wir die Besten", sagt eine Teamleiterin. "Aber auf die Fragen der Bewohner hören, das ist für viele von uns zuviel verlangt." Und sie fährt fort: "Wir stammen aus einer Zeit, da wir vor allem auf waschen, ankleiden, auf die Toilette gehen orientiert waren." Mit anderen Worten: man ist auf die eigenen Aufgaben fixiert. Und die Aktivitäten werden mit hohem Einsatz durchgeführt. John kommt und entnimmt die Blutprobe und ich gehe davon aus, daß er das mit besonderer Zuwendung macht. Das heißt, daß er Frau Schultz als Mensch betrachtet und die Spritze mit Liebe ansetzt. Die Qualität seiner Arbeit ist in Ordnung. Wenn man aber vom Kernprozeß her das Ganze betrachtet, dann bemerkt man, daß die Art und Weise, in der er seine Aufgaben macht, nicht zum Prozeß von Frau Schultz paßt.¹

Vom Kernprozeß her beobachten ist nicht so einfach. Weder für Manager, die tagtäglich mit Organisationsfragen konfrontiert werden, noch für das Pflegepersonal, das daran gewöhnt ist, auf seine eigenen Aufgaben zu schauen. Und vielleicht ist es so, daß der John aus meinem Beispiel auch sieht, daß

man es anders anpacken sollte, daß ihm jedoch der Dienstplan oder der Arbeitsdruck keine andere Wahl läßt. John möchte zwar, aber die Organisation läßt ihn nicht. Der Pflegesektor befindet sich ja unter einem schweren Druck: schrumpfende Budgets und eine steigende Pflegelast verlangen Effizienz. Bleibt in dem Fall noch genügend Raum, um vom Pflegebedarf des Bewohners oder Patienten auszugehen?

III. Der Weg zu einer Antwort ist ein Abenteuer

Es dürfte klar sein, daß die *Bedarfssteuerung* ein komplexes Problem ist. In den Gesprächen notierte ich mir u.a. folgende Fragen: Wie können wir Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren und für die Arbeit nach dem Prinzip der *Bedarfssteuerung* rüsten? Was sollten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter machen, wenn Bewohner offensichtlich ihrem gesundheitlichen Zustand Schaden zufügen? Was machen wir mit Gesetzen und Bestimmungen, in denen der Kunde als Gesprächspartner nicht vorkommt; wir bekommen immer mehr Anweisungen, in denen steht, was wir tun oder lassen sollen? "Pflege nach Maß" bedeutet die Spitzenzeiten beim Aufstehen, Essen und Schlafen glätten. Was heißt das aber für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Und welche Spielräume bietet der Tarifvertrag?

Angesichts dieser Fragen dürfte klar sein, daß dies keine Probleme sind, die sich im Handumdrehen lösen lassen. Es sind Angelegenheiten, die eine *Entwicklung* verlangen, die das Denkvermögen reizen und in eine bestimmte Richtung lenken. Die Zeiten sind vorüber, wenn es sie denn je gegeben hat, da man sich ein Organisationsmodell ausdenken und es gleich implementieren konnte. In Arbeitsgruppen, im kleinen Kämmerlein, zusammensitzen und schöne Berichte schreiben, das funktioniert vielleicht bei der Lösung von Problemen. Bei richtigen Erneuerungsfragen ist das nicht sehr effektiv.

Wir unterscheiden drei Typen von Fragen und die dazugehörigen Methoden:

- *Instandhaltungsmaßnahmen treffen*: Es geht um die Instandhaltung, das Auswechseln und die Verbesserung des heutigen Zustands. Der Prozeß hat die Qualität einer Ausbesserungsmaßnahme.
- *Probleme lösen*. Hier handelt es sich um konkrete Probleme, die kurzfristig auftreten und schnell

angepackt werden müssen. Die Methode ist bekannt und der Prozeß hat die Qualität von anpacken und durchbohren.

- *Erneuern*: Der dritte Typus berührt den Kern der Unternehmung und ist im Grunde 'unlösbar'. Marktentwicklungen, technische Entwicklungen und Erneuerungen im Know-how können dazu führen, daß das Unternehmen seine Art des Operierens, sein Produkt und seinen Service, seine Einrichtung *erneuern* muß. Es müssen neue Wege eingeschlagen werden. Der Prozeß hat die Qualität eines Abenteurers. Kurz gesagt: Bei Erneuerungsfragen ist die Antwort nicht direkt greifbar. Der Weg zu einer Antwort ist ein Abenteuer, bei dem man auch mal auf dem Holzweg ist. Es erfordert unternehmende Menschen, die über eine Vision verfügen, die andere einzubinden verstehen. Es verlangt auch ein Verweilen und Reflexion. Ich möchte dies in drei Empfehlungen ausarbeiten.

(1) *Nimm konkrete Wahrnehmungen aus dem Kernprozeß zum Ausgangspunkt.*

Eine Vision ist etwas Konkretes und wird in der (Vor-)Bildersprache des Kundenprozesses zum Ausdruck gebracht. Einer der Leute, mit denen ich sprach, fragte mich: "Was ist nun eigentlich mit Bedarfssteuerung gemeint?" Eine gute Frage! Bedarfssteuerung ist abstrakte Organisationsprache. Wir reden den ganzen Tag davon, aber was wollen wir nun eigentlich?

Das zeigt sich am besten, sobald Führungskräfte in einer konkreten Bildersprache ausdrücken, was sie erreichen möchten. Menschen für Veränderungen begeistern, setzt voraus, daß man in konkreten Bildern darlegen kann, was man vor sich sieht. Welche *Vision* hat der Direktor für die Zukunft. Und diese Vision entwickelt sich, wenn man sich gut umsieht und wahrnimmt, was im Kundenprozeß passiert.

Ich stieß in den Gesprächen auf ein gutes Beispiel: *Karla, eine Teamleiterin, erzählt über Frau Mayer, die eine Hirnverletzung hat. In letzter Zeit bemerkt sie, daß Frau Mayer unruhig ist. Frau Mayer sagt, daß sie im Bett bleiben möchte. Karla fragt sie, was los ist. Während des Gesprächs stellt sich heraus, daß die schnelle Versorgung am Morgen Frau Mayer unruhig macht. Genauso wie der Piepser, der zu piepen beginnt, wenn sie gerade geduscht wird. Unruhig machen auch all die Hände, die rasch Ordnung in Ihre Wohnung bringen wollen. Was sie möchte, ist Ruhe: Karla sorgt dafür, daß Frau Mayer morgens in*

¹ In seinem Buch *Beyond reengineering; how the process-centered organization is changing our work and our lives (1996)* beschreibt Michael Hammer die Revolution des Prozeßdenkens, wobei die herkömmliche funktionale, aufgabenorientierte Herangehensweise von einer prozeßorientierten Sicht auf Organisationen abgelöst wird. "Processes, after all, were not even on the business radar screen. Though processes were central to their business, most managers were unaware of them, never thought about them, never measured them, and never considered improving them. The reason for this is that our organizational structures for the last two hundred years have been based on tasks. Tasks were measured and improved, the people performing them were trained and developed... and all the while the processes were spinning out of control."

aller Ruhe verpflegt wird, ohne Piepser, ohne Hektik. "Das sind doch normale Bedürfnisse, die nicht außergewöhnlich sind", meint sie dazu.

Dieses Beispiel macht folgendes deutlich:

- a) Bedarfssteuerung beginnt dabei, daß man die Organisationsbrille absetzt und die individuellen Bewohner wieder in den Blick bekommt;
- b) der Bedarf wird nicht von der Bewohnerin formuliert, sondern von der Pflegerin wahrgenommen und zum Ausdruck gebracht;
- c) im Kundenprozeß kommt es auf die Kleinigkeiten an;
- d) die Pflegerin organisiert an Ort und Stelle und in eigener Initiative eine andere Arbeitsweise.

Für mich sind dies wichtige Ausgangspunkte beim Ingangsetzen eines Entwicklungsprozesses.

(2) *Verbinde alles mit konkreten Menschen.*

Alles mit Menschen in Verbindung bringen, das fängt schon beim Direktor an. Die Vision der Bedarfssteuerung ist seine persönliche Sicht. Er oder sie ist es, der/die zum Ausdruck bringt, worauf es ankommt. In lebendigen und bildhaften Formulierungen.

Er/sie stimuliert Leute, auch selber dazu beizutragen, daß sich diese Vision verwirklicht. Oder aber mit den Worten eines Pflegeheimdirektors: "Eine Reorganisation kann man keiner Unternehmensberatung überlassen. Es ist einfach dein eigenes Abenteuer, eine Wanderung und du gehst voran."

Als nächstes geht es darum, daß man in dem Unternehmen oder der Einrichtung Leute findet, die zur Vision passen und die in der Lage sind, einen Erneuerungsprozeß zu steuern. Schalte diese Leute ein und erteile ihnen als Direktor *persönlich* eine Aufgabe, um mit Blick auf den Kernprozeß eine Initiative zu starten und andere Leute dabei einzuschalten. Die Idee dahinter ist die, daß die Kraftquelle der Entwicklung in den Menschen liegt, die sich persönlich mit einer Aufgabe verbinden.² In der Methode des NPI-Prozeßmanagement werden diese Leute mit dem Begriff des *Prozeßeigentümers* angedeutet. Ein Hauseigentümer stellt sich ständig die Frage: Was ist das Richtige für mein Haus? Der Prozeßeigentümer hat die Aufgabe sich ständig zu fragen: "Welcher Schritt muß gemacht werden, damit Ergebnisse zustande kommen? Wer kann dabei helfen?"

Unsere Erfahrungen in der Arbeit mit Prozeßeigentümern, die persönlich und nicht aufgrund ihrer Funktion eine Aufgabe erhalten (und akzeptieren !)

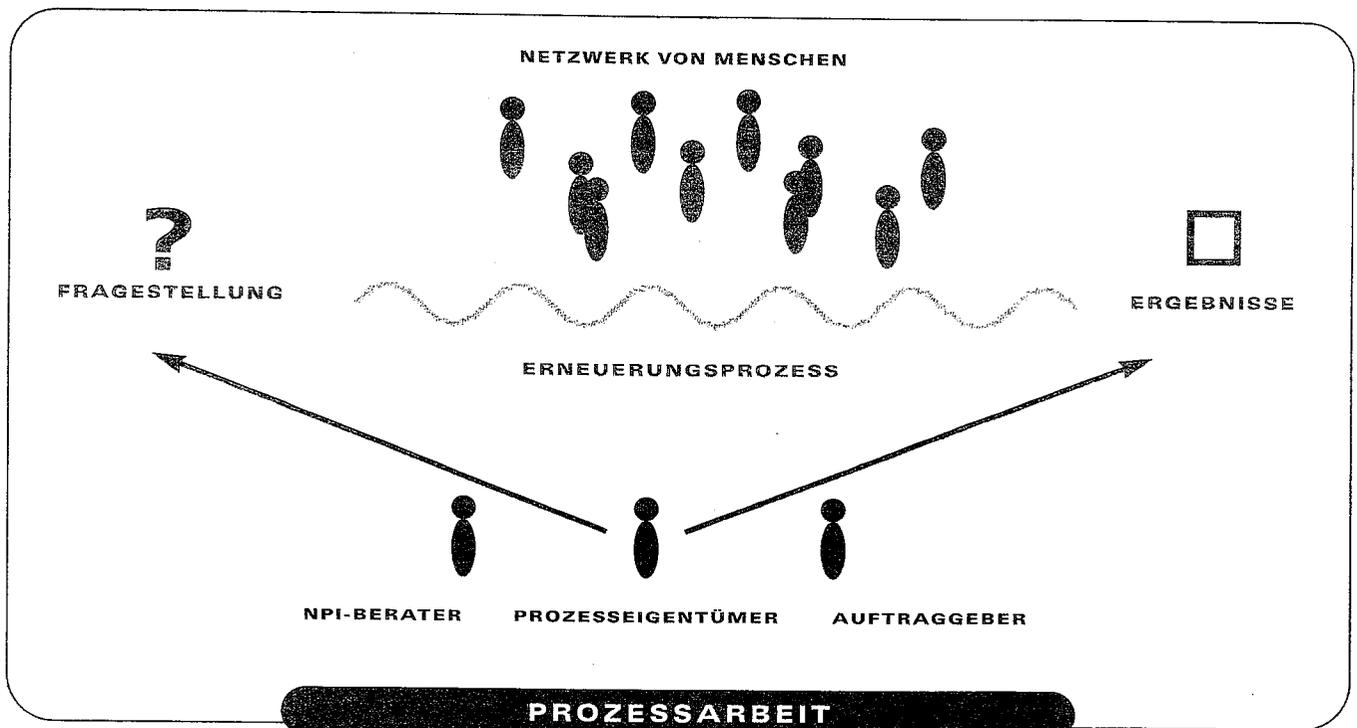
ist sehr positiv. An vielerlei Stellen in der Einrichtung gibt es plötzlich Leute, die etwas erreichen können. Wenn man diese Prozeßeigentümer auf systematische und methodische Art und Weise anleitet, dann tut sich ein enormes Potential auf und bildet sich eine feste Tragfläche für Erneuerungen.

Peter, ein Pfleger, erzählt, wie er sich an der Inflexibilität beim Schlafengehen ärgert. Einer der Bewohner möchte früher ins Bett, "das geht aber nicht, denn das ist im Budget für die Nachtschicht enthalten. Wenn dies endlich korrigiert ist, ist es für diesen Mann schon nicht mehr möglich, sich früher schlafen zu legen." Wenn ich dies höre, denke ich: Hier haben wir einen Prozeßeigentümer. Dieser Mann gehört in die Entwicklungsorganisation. Er soll die konkrete Aufgabe bekommen hier eine Erneuerung zustande zu bringen. Wenn er diesen Erneuerungsprozeß steuert, stößt er zweifellos auf die Grenzen der Organisationssysteme oder auf die Widerwilligkeit mancher Kollegen. Aber aus diesem Zusammenstoß heraus wird die neue Entwicklung geboren.

In den Erneuerungsprozessen, die vom NPI betreut werden, stellt sich immer wieder heraus, daß es nicht darum geht, diesem Zusammenstoß zwischen dem Alten und dem Neuen auszuweichen oder ihn wegzuorganisieren. Es geht vielmehr darum, daß die Unterschiede in den Auffassungen und Standpunkten fruchtbar gemacht werden. Wenn die Küche nur Hindernisse sieht, wenn es darum geht, ob früher gefrühstückt und später zu Mittag gegessen wird, dann wird dies möglicherweise als Quertreiberei empfunden. Es steckt jedoch auch eine bestimmte Realität dahinter. Es geht darum, ob man als Prozeßeigentümer den Gegner auch als einen Kollegen mit einer anderen Meinung zu erleben vermag. Die relevante Frage, damit der Prozeß fortgesetzt werden kann, lautet: Was ist der nächste sinnvolle Schritt? Dazu schaltet man Andere ein; vor allem diejenigen, die anderer Ansicht sind. In unserem Beispiel könnte es zum Beispiel so sein, daß der Koch dazu aufgefordert wird, seine Bedenken nicht fallen zu lassen, sondern einen Vorschlag zu formulieren, wie man es dennoch machen könnte.

Mit der Methode des *NPI-Prozeßmanagement* führen wir Spielregeln für eine neue Art der Zusammenarbeit ein. Ich nenne hier zwei, die beide darauf abzielen, daß nicht alles in den Schleier der Anonymität eingepackt wird. Die eine Spielregel lautet, daß Prozeßeigentümer den Erneuerungsprozeß

² Die Durchbrechung der Anonymität ist wichtig. Abraham Zaleznik weist auf einen Antiheld-Ethos in Organisationen hin, bei dem "das Team höher veranschlagt wird als das Individuum... Der Schwanz wedelt mit dem Hund. In unserer Teamwork-Besessenheit haben wir kollektiv vergessen, daß Individuen die einzige Quelle für Ideen und Energie sind." (in: Manfred Kets de Vries, *Organisaties op de divan; gedrag en verandering van organisaties in klinisch perspectief*. Schiedam, 1993, Kap. 4)



kennen, kann davon eine ansteckende Wirkung ausgehen. Das verlangt aber von einem, daß man Zeit zur Reflexion einkalkuliert. Der Organisationsalltag verlangt oft, daß man ein hohes Tempo einlegt. Die Realisierung einer Erneuerung erfordert Reflexion, ein Innehalten. Das heißt: bei den richtigen Sachen. Bei Sachen, auf die es im Prozeß des Bewohners ankommt.

Wenn ich später mit Katharina am Tisch sitze, sagt sie so nebenbei einen kleinen Satz, der mir sehr wichtig erscheint. "Wenn ich Sie so höre" (und ich tat nicht viel mehr, als daß ich ihr zeigte, was sie eigentlich machte), "dann läuft es bei mir noch nicht so schlecht." Für mich ist dieser Satz wiederum eine Bestätigung dafür, daß das Anfachen des Erneuerungsfeuers nicht (nur) aus umfangreichen Programmen, neuen Organisationsplänen und dergleichen besteht. Es geht darum, daß die richtigen Leute gefunden werden, und darum, daß diese ein Stück weit auf den Weg gebracht werden.

Der Prozeß-eigentümer hat die Aufgabe, sich ständig zu fragen: "Welcher Schritt muß gemacht werden, damit Ergebnisse zustande kommen?"



Literaturverzeichnis

Deutsch:

Unternehmen Lebenslauf

von J. van der Brug und K. Locher

Herausgeber: Verlag Urachhaus, Stuttgart, 1997

ISBN 3 8251 7122 1

Preis: DM 49,80

Erhältlich im Buchhandel

Niederländisch:

Adviseren, het geheim van de smid

(Das Geheimnis des Beraters)

von A.A.M. Bekman

Herausgeber: Van Gorcum, Assen, 1997

ISBN 90 232 3309 3

Preis: NLG 29,50

Erhältlich beim NPI

Organisatieontwikkeling als managementopgave

(Organisationsentwicklung als Managementaufgabe)

von A.A.M. Bekman

Herausgeber: Lemma BV, Utrecht, 1992

ISBN 90 5189 116 4

Preis: NLG 37,50

Erhältlich im Buchhandel

Experimenteren met vernieuwingen

(Experimentieren mit Erneuerungen)

von A. Snijder und A.A.M. Bekman

Herausgeber: Van Gorcum, Assen, 1995

ISBN 90 232 2999 1

Preis: NLG 39,50

Erhältlich beim NPI

Ondernemen in de levensloop

(Unternehmen im Lebenslauf)

von J. van der Brug und K. Locher

Herausgeber: Vrij Geestesleven, Zeist, 1995

ISBN 90 6038 362 1

Preis: NLG 99,50

Erhältlich im Buchhandel

Leren in organisaties

(Lernen in Organisationen)

von T. Peetoom

Herausgeber: Van Gorcum, Assen, 1995

ISBN 90 232 3040 X

Preis: NLG 29,50

Erhältlich beim NPI



Mitarbeiter/innen

Senior-Berater/innen:

drs. A.A.M. Bekman

mr. R. Bootsma

J.W.P.M. van der Brug

drs. K.B. Drenth

B.J. Kloke

K. Locher

dipl. oec. F.C. Lucke

drs. H. Mensink

R. Otte

drs. F.J.M. Verborg

Berater/innen

drs. R.L.M.C. Aernoudts

drs. R.C. Bruin

drs. E.E.A. Broers

drs. A. Hodes

drs. I.A. van Steenis

Büromanagement

C. van der Heide

Sekretariat

C. Ykel

N.B. van Ommeren

Ferd van Koolwijk und Christian Lucke

*Vom Endlosgerede zum
Arbeitstreffen*

Zusammenarbeit in Sitzungen

EINLEITUNG

Das Instrumentarium des modernen Managers wurde im Laufe der letzten dreißig Jahre umfassend ergänzt. Und das mit Recht angesichts der Herausforderungen, mit denen er heutzutage konfrontiert wird. Wenn er jedoch mit Erfolg darauf reagieren will, ist es unumgänglich, daß auch die klassische Beratungsform, die Sitzung, grundlegend erneuert wird: es muß eine Sitzungsform geschaffen werden, in der durch zeitgemäßes Teamwork auf inspirierte Art und Weise an der Organisationsentwicklung gearbeitet wird. Dabei kann dem Problem der Zusammenarbeit nicht länger ausgewichen werden. Die Autoren tragen in diesem Artikel verschiedene Tips und Ideen vor, mit denen Sie dieses Konzept in den nächsten Besprechungen in Ihrer Firma in die Praxis umsetzen können.

Die klassische Sitzungsform wird in der Fachliteratur zum modernen Management meistens als Stiefkind behandelt. Das ist schade, denn mit diesem Instrument erhält man die Chance, Schritt für Schritt organisatorische Veränderungen und Verbesserungen durchzuführen und die Mitarbeiter immer wirksamer als Team zusammenarbeiten zu lassen. Die Chancen auf bleibende Verbesserungen ist in einer Sitzung, die sich direkt auf die Arbeit bezieht, größer als bei Sitzungen, in denen das nicht der Fall ist.

Sind aber Sitzungen, so wie sie derzeit abgehalten werden, denn überhaupt die inspirierenden Zusammenkünfte, in denen man "auftanken" und dann wieder gekräftigt nach Hause oder an die Arbeit gehen kann? Oftmals sicherlich nicht. Was sagen die 'routinierten' Sitzungsteilnehmer dazu? "Es sind immer wieder dieselben Leute, die miteinander diskutieren; dadurch werden viele, oft wichtige Gesichtspunkte übersehen."

"Bei Diskussionen verfällt man meist in Wiederholungen und ist oft von starken unterschwelligem Emotionen die Rede."

"Es ist oft nicht deutlich, was für eine Art von Beitrag eigentlich von mir erwartet wird. Es besteht der Eindruck, daß man auch nicht immer so daran interessiert ist. Warum soll ich denn eigentlich noch dabei sein?"

"Es wird ganz anders miteinander geredet als in den Pausen oder auf dem Flur; viel indirekter und unpersönlicher."

"Der Status eines Tagesordnungspunktes bleibt undeutlich: ist er bereits beschlossen? Handelt es sich um eine Mitteilung, zu der sich jeder noch äußern kann? Hat man noch Einfluß auf die Entscheidungsbildung? Wer entscheidet nun tatsächlich? Und wie?"

"Der hohe Zeitdruck ist absolut erschwerend, weil

wichtige Sachen sehr abstrakt behandelt werden und sich aus dem Praxiszusammenhang loslösen. Das wird später meist recht schmerzhaft erkannt."

"In vielen Sitzungen muß man sich dieselben Informationen mehrmals anhören."

"Von Team-Bildung ist überhaupt nicht die Rede. Jeder sitzt dort, weil er seine eigenen Interessen verteidigen will, und es versteht, sie schön in Worte zu kleiden. Die machtpolitischen Verhältnisse übertrumpfen meistens die gemeinsamen Belange, und die Atmosphäre ist drückend."

"Wenn wir eine Fußballmannschaft wären, würde das schlechte Zusammenspiel nur allzu schnell deutlich werden."

"Die Sitzungen haben manchmal den Charakter einer politischen Arena oder gleichen einem erstarrten Ritual."

In Interviews in der Tageszeitung "De Telegraaf" vom Dezember 1994 und Mai 1995 berichtete Louis van Gaal, ehemals Fußballtrainer von Ajax Amsterdam, über seine Teamentwicklungsarbeit. "Mich befriedigt heute nicht mehr der Sieg in einem Meisterschaftsspiel. Der Umgang mit Menschen, die die eigenen Qualitäten und die der anderen optimal nutzen können und wollen, bringt weit mehr. Erst stand ich vor einer Mauer des Schweigens. Es waren immer dieselben, die etwas einzuwenden hatten. Das hat sich im Laufe der Jahre geändert. Immer mehr Menschen innerhalb der Mannschaft und der übrigen Mitarbeiter äußern sich. Dadurch kommt ein Vertrauensband zustande, wodurch es möglich wird, Klartext zu reden. Das Gefühl von Sicherheit ist dabei eine unabdingbare Voraussetzung. Jeder bringt seine Talente mit und hat die Pflicht, auch sich



Christian Lucke

Wer behauptet morgen den ganzen Tag verfügbar zu sein, wird fast nicht mehr ernst genommen

Ferd van Koolwijk arbeitete von 1986 - 1997 als Senior-Berater beim NPI und ist jetzt selbständiger Berater bei Van Koolwijk & Partners.

selbst gegenüber, diese weiterzuentwickeln und seine Fähigkeiten ständig in einem breiteren Rahmen unter Beweis zu stellen: in der Fußballmannschaft. Darum arbeite ich an Teambuilding. Nicht weil jeder unbedingt mit dem anderen befreundet sein muß, sondern weil man genau wissen muß, wo die Qualitäten des Einzelnen liegen. Denn darauf muß man die Mannschaft ausrichten. Jeder muß wissen, was seine Aufgabe ist, und jeder hat bei uns seine eigenen Vorzüge, die, wenn sie zum Tragen kommen, für alle einen Mehrwert darstellen. Und wenn man sie mißbraucht, wirken sie gegen einen."

Heutige und zukünftige Trends: die Zusammenarbeit unter Druck

Es gibt Anlaß genug, um den Charakter der Sitzungen und deren Stellenwert einer Revision zu unterziehen. Immerhin wird die Organisation anno

*Louis van Gaal: "Mich
befriedigt heute nicht mehr
der Sieg im Meisterschaftsspiel"*

1997 mit
verschiedenen
strukturell
eingreifenden
Entwicklungen
konfrontiert,
die sich voraus-

sichtlich in der nächsten Zukunft noch verstärkt durchsetzen werden und wodurch die Zusammenarbeit in Organisationen noch mehr unter Druck gerät. Die Trends sind zum Teil Entwicklungssymptome, die in der Gesellschaft ebenfalls sichtbar geworden sind. Es lassen sich folgende Entwicklungen unterscheiden:

1. Zunehmende Komplexität

Der Komplexitätsgrad der Gesellschaft und des Alltags in Organisationen hat in den letzten Jahrzehnten stark zugenommen. Unter dem Einfluß von Technik und Technologie, Automatisierung und Computerisierung ist eine Dimensionserweiterung möglich geworden, die zuvor nicht denkbar war. Ein Unternehmen wie der Flughafen Schiphol Amsterdam ist völlig von den ausgesprochen komplizierten technischen Systemen abhängig und kann dadurch auch nur von ihnen geführt werden und somit Dutzende Millionen Fluggäste mehr aufnehmen. Die Zweigstellenleiter einer großen Supermarktkette erhalten von den zentralen Verwaltungsabteilungen wöchentlich Papierberge mit Computerausdrucken über die Betriebsergebnisse. Die Zweigstellenleiter beschwerten sich über diese kundenunfreundliche Informationsübermittlung.

Sie hätten viel lieber auf einem oder zwei DIN-A-4 die sie interessierenden Kennzahlen, die sie nun selber aus den Papierstößen herausdestillieren müssen. Die Hauptverwaltung ist absolut dagegen, weil sie dann keine Kontrolle mehr ausüben kann. Kauft man sich ein modernes Autoradio, ist es heute fast normal, daß man einen Abend lang studieren muß, bis man das Gerät zum Spielen bringt und man alle Möglichkeiten auch nutzen kann. Und das für den Durchschnittsbürger! Wie sollen bloß unsere älteren Mitbürger aus sowas klug werden?

Eine Rechtsanwältin stöhnte, daß es ihr unmöglich sei, sich über alle Fachliteratur auf dem Laufenden zu halten (ganz zu schweigen von andersartigen Publikationen). Sie wählt nun etwas aus und hofft, daß ihre Wahl die richtige ist. Ein Mitglied der Geschäftsführung einer größeren Berufsgenossenschaft klagt über dasselbe Phänomen, das eine große Unruhe mit sich bringt und sich negativ auf die Qualität des eigenen Funktionierens und der Entscheidungsfindung auswirkt.

Vom Staat wird behauptet, daß er unfertige und zu komplizierte Gesetze erlasse. Dies führt unweigerlich zu Prozessen und folglich einer neuen Jurisprudenz, die wiederum Anlaß sein kann, Gesetze bereits nach kurzer Zeit zu revidieren.

2. Temposteigerung

Das allgemeine Lebenstempo scheint zuzunehmen. Das "NRC-Handelsblad" meldete im November 1996, daß Untersuchungsergebnisse ausgewiesen hätten, daß in den Niederlanden über zwei Millionen Menschen unter chronischem Zeitmangel leiden. Neben den soziologischen Faktoren, wie die sich ändernden Auffassungen über das Familienleben und die Rollenverteilung zwischen Mann und Frau, scheint es, daß der moderne Bürger immer aktiver wird und die Möglichkeiten, die die Gesellschaft zu bieten hat, voll ausnutzen will. Bei Kindern ist auffällig, was für ein intensives gesellschaftliches Leben sie mit Klubs, Hobbys und anderen Aktivitäten führen, wodurch sie ein volles Wochenprogramm zu absolvieren haben. Die Kommunikationsmittel haben auch zu einer Tempoerhöhung beigetragen. Wo früher über Briefe kommuniziert wurde, macht man das heutzutage stets öfter per Fax, E-mail oder Handy. Auch in Unternehmen läßt sich das moderne Lebensgefühl von in Eile zu sein, sehr gut wahrzunehmen. Die Kommunikation mit der amerikanischen Hauptverwaltung geht direkt per Satellit zum Bildschirm. Die Direktflüge nach Hongkong sind Wochen im voraus ausgebucht.

Auch in Besprechungen ist der starke Zeitdruck spürbar, die Tagungsordnung wird allzuoft nicht abgehandelt und Termine zu machen mit Kollegen wird durch die übervollen Kalender erschwert.

Wer meint, gleich morgen den ganzen Tag verfügbar zu sein, wird fast nicht mehr ernst genommen.

Das Urbild wird jeder kennen: Es ist die Berichterstattung von der Börse in der Tagesschau. Auch die Körpersprache - unruhige Augen und hin und her schiebende Füße, das wiederholte Verschieben der Unterlagen auf dem Tisch, der heimliche Blick auf die Uhr oder die Tür - das alles sind Ausdruck des innerlichen Drucks, dem sich viele Mitarbeiter und Führungskräfte ausgesetzt sehen. Und nicht zuletzt das Arbeiten mit Normzeiten.

3. Individualisierung

Die Ära der Egokratie, wie sie heute manchmal genannt wird, unterscheidet sich von den vorhergehenden durch den Stellenwert, den die Gesellschaft den Belangen des Individuums zuweist. Auf einem Marketingkongreß Ende der siebziger Jahre wurden die Achtziger mit dem Prädikat "the Age of Me" versehen. Die altvertrauten Gruppenzusammenhänge auf der Basis einer Ideologie, der Kirche oder einer politischen Auffassung fallen nach Meinung vieler Leute auseinander. Wo findet man bei der Sozialliberalen und linksliberalen Regierungskoalition noch die klare Trennung zwischen den drei Hauptströmungen der niederländischen Politik? Durch die stets stärker werdende Betonung des Pragmatismus anstelle der Ideologie (der Ministerpräsident Wim Kok redet zum Ärger eines Teiles seiner Basis über das Konzept der verantwortungsbewußten Gesellschaft als Ausgangspunkt, ohne dies anschließend ausführlich zu erläutern) werden die geistigen Unterschiede offensichtlich kleiner. Seine Identität als Mitglied der Gesellschaft findet man nicht länger in der Zugehörigkeit zu einer Gruppe, weil die Konturen einer Gruppenidentität stets weiter verblassen. Identität muß das Individuum selbst entwickeln und sich mit eigener Kraft erobern. Das ist der Grund, weswegen Begriffe wie Authentizität und Einzigartigkeit immer öfter selbst in der Managementliteratur Eingang finden.

In der Organisation ist diese Individualisierung namentlich in dem Bedürfnis erkennbar, der Arbeit, die man verrichtet oder an der man sich beteiligt, einen persönlichen Stempel aufzudrücken, einen eigenen Charakter zu geben. Das Bedürfnis, sich auf welche Weise auch immer auszudrücken, tritt immer

mehr in den Vordergrund. Die Möglichkeiten sich anzupassen und sich für etwas einzusetzen, worin man selbst keinen Sinn erkennt, nehmen dagegen ab ("not invented here"). Dort liegt eine allzuoft noch zu wenig benutzte Quelle der Selbstmotivierung. Diese Entwicklung steht im krassen Widerspruch zu der Idee vieler Qualitätssysteme und Standardisierungstendenzen, bei denen die identische Wiederholung bestimmter Arbeitsvorgänge den Ausgangspunkt bildet. Außerdem macht diese Entwicklung die Zusammenarbeit nicht einfacher, schon gar nicht für die Führungskräfte. Die Eigensinnigkeit, die eine logische Folge ist, führt immer öfter zur Umkehrung der hierarchischen Pyramide: Delegation von Problemen von unten nach oben bis hin zur unter-schwelligem Sabotierung von Erneuerungen und passivem Widerstand, wodurch ausgesprochen viel Energie verloren geht. Der Ruf nach einer flacheren Organisation hängt gleichfalls damit zusammen. Der Mensch wird stets mehr seine eigene Führungskraft und Entwicklungen wie "Employability" (Einsetzbarkeit) und flexible Arbeitszeiten sind darum auch auf dem Hintergrund dieser Entwicklungen zu verstehen.

4. Strukturelle Überkapazität

In der Gesellschaft wie in der Wirtschaft ist in vielen Bereichen von einer enormen Überkapazität die Rede. Will man in einer Stadt ein Restaurant finden oder einen Platz, um sich hinzusetzen und gemütlich eine Tasse Kaffee zu trinken, gibt es ein überwältigendes Angebot an Möglichkeiten. Ebenso wetteifern Friseure, Buchhandlungen und Bäcker um die Gunst des Verbrauchers. Und jeder Impuls beim Stadtbummel, sei es der Wunsch nach einem Eis, einer Portion Pommes oder einer Bockwurst, kann eigentlich überall und sofort erfüllt werden. Auch der Konsument auf der Suche nach einem neuen Auto hat es nicht leicht, sich einen Überblick über das Angebot zu verschaffen. Und, hat er sich für eine Marke und das Modell entschieden, dann muß er auch noch aus den vielen Farben, Bekleidungsstoffen und Zubehör auswählen. Viele Organisationen kämpfen in einem Markt, in dem die Anbieter zahlreich sind und die Nachfrager zur Mangelware gehören. So hat es beispielsweise eine Entwicklungshilfeorganisation in der heutigen Zeit schwer, die ihr zugewiesenen Geldmittel im Rahmen der geltenden Richtlinien zu verwenden. Es gibt nicht nur Konkurrenz aus dem eigenen Land, sondern auch aus anderen europäischen Ländern und sogar aus dem Entwicklungsland selber, für das man arbeitet,

wo die eigenen staatlichen Organe Geldmittel zu vergeben haben. Auch kirchliche und humanitäre Organisationen werben um die Gunst der wenigen qualifizierten Partnerorganisationen. Dasselbe trifft auf Beratungsbüros, Aus- und Weiterbildungsstätten, Versorgungsbetriebe, Möbelhersteller und selbst Museen zu. Sie alle müssen sich bei ihren Zielgruppen profilieren, diese erweitern und ausbauen, indem sie sich beispielsweise an ausländische Besucher richten oder über umfangreiche PR-Kampagnen einen bleibenden Platz und ein wohlwollendes Image im Bewußtsein der Kunden zu erwerben versuchen. Es scheint, als habe bis jetzt nur der Staat dem Kampf um die Existenzberechtigung entkommen können. Vielleicht aber werden in Zukunft die sich im Eiltempo entwickelnden europäischen Instanzen mit den nationalen Behörden konkurrieren. Schnelles Handeln, ein starker Leistungswille, gedankliche Schärfe sind die daraus folgenden Erfordernisse im Organisationsalltag. Jeden Tag Hochleistungssport auf des Messers Schneide.

5. Informationsexplosion

Wer in eine Buchhandlung geht und sieht, wieviel verschiedene Zeitschriften zu einem einzigen Thema angeboten werden, dem wird schwindlig. Eine Übersicht darüber zu bekommen, welche Bücher auf dem Markt angeboten werden, ist ebenfalls ein unmögliches Unterfangen. Die Zahl der Fernsehkanäle und Programme ist in den letzten 25 Jahren explosionsartig gewachsen, vom Internet ganz zu schweigen. Nachrichten aus praktisch allen Ländern fallen warm von der Presse ins Haus. Auch über Werbetexte wird versucht, dem Zuschauer oder Zuhörer möglichst viele Bilder und Texte einzuprägen, in der Hoffnung, daß es sein Kaufverhalten beeinflusst. Wer darin keine deutliche Wahl treffen kann, wird von diesen Informationen überschwemmt, wodurch eine adäquate Beurteilung und ein verantwortungsbewußtes Handeln erschwert und ein impulsives und instinktives Reagieren gefördert werden. Die nächsten Jahrzehnte werden die Frage nach den Folgen dieser Entwicklung, die dem Menschen strukturell dem Informationsüberfluß aussetzt, beantworten. Im Oktober 1996 berichtete "NRC-Handelsblad" über eine Studie des Psychologen Dr. David Lewis unter 1300 Führungskräften. Die Hälfte aller Manager beschwerten sich laut Bericht darüber, daß sie zuviele Informationen verarbeiten müssen. Die Studie trug den Titel "Dying for Information?" und wurde im Auftrag der Nachrichtenagentur Reuter durchgeführt.

Lewis zufolge können Zeitverschwendung, Verzögerung beim Treffen wichtiger Entscheidungen, Spannung und in manchen Fällen Krankheit dem Informationsüberfluß zugeschrieben werden und gehört im Leben eines Managers das Informationsmüdigkeitssyndrom gegenwärtig einfach dazu. Ein Informationsdefizit kann jedoch ebenso gefährlich sein wie eine Überdosis an Informationen. Sie lähmt das Analysevermögen, führt zu Angstzuständen, einem Mangel an Selbstvertrauen und zur Neigung, anderen die Schuld in die Schuhe zu schieben. Das alles sind Symptome der Informationsmüdigkeit, so die Studie. Der Autor Zijderveld führt in einem anderen Artikel im "NRC-Handelsblad" den Begriff der Non-Information vor dem Hintergrund des oben beschriebenen Problems ein. Es gibt folglich genug Gründe, in den nächsten Jahren der Informationshygiene im Management-Termin kalender einen hohen Stellenwert einzuräumen. Die obenerwähnte Studie weist außerdem nach, daß vier von zehn Führungskräften die Arbeit als "extrem stressig" erfahren und 94 % der Manager keine Verbesserung erwarten.

Obengenannte Trends beeinflussen sich gegenseitig und hängen miteinander zusammen. Sie führen dazu, daß die Zusammenarbeit stets mehr unter Druck gerät. Es läßt sich mit einer Wasserleitung vergleichen, die unter extremem Druck angibt, wo die kleineren und größeren Risse im Gefüge sind. Ebenso zeigen die Formen der Zusammenarbeit in Organisationen in zunehmendem Maße ihre Unzulänglichkeiten auf. Diese Erscheinung birgt zugleich eine enorme Herausforderung in sich und die Notwendigkeit einer radikalen Erneuerung der Zusammenarbeit und der organisationsinternen Beziehungen.

Sitzungen

Wie ist es nun bei Sitzungen: wie ist es da mit dem Teamgeist? Wie wird dafür gesorgt, daß die Kapazitäten der Einzelpersönlichkeit der gemeinsamen Aufgabe zu Gute kommen? Ergänzen sich die Beiträge oder werden sie als Kampfmittel gegeneinander eingesetzt? Wie kann man Sitzungen so gestalten, daß der Teamgeist verstärkt wird? Wie kann man dafür sorgen, daß sich die Talente der Mitarbeiter nicht gegenseitig behindern, daß vielmehr alle genügend Freiraum zur eigenen Entwicklung haben? Wie werden die Schwächen, die irgendwo doch jeder hat, kompensiert?

Es gibt einige Spielregeln, die bei Befolgung zu

Teambuilding in der Abteilung, der Division und dem gesamten Unternehmen beitragen können:

- Derjenige, der im Arbeitsprozeß die Verantwortung trägt (also derjenige, der die Verantwortlichkeit für den Prozeß hat und nicht derjenige, dem hierarchisch gesehen die Führung zusteht) leitet in der Besprechung auch den betreffenden Tagesordnungspunkt, der mit seiner täglichen Arbeit zusammenhängt. Er oder sie ist der 'Eigentümer' des jeweiligen Themas.
- Dieser Eigentümer berichtet im voraus, um was für ein Thema es sich handelt: Ist es eine Mitteilung, steht die gemeinsame Lösungssuche für ein Problem an oder möchte der Eigentümer Tips erhalten, damit er anhand der Anregungen einen Beschluß fassen kann?
- Der Eigentümer teilt mit, wieviel Zeit er benötigt und wie er diesen Punkt besprechen will: Er bestimmt die Struktur des Gesprächs. Beispiel: "Erst möchte ich meinen eigenen Standpunkt zu diesem Thema darlegen, dann möchte ich von jedem hören, wie er oder sie darüber denkt und welche Vorschläge man mir dazu unterbreiten kann; zum Abschluß werde ich das, was ich gehört habe noch einmal zusammenfassen und darauf meine Entscheidung basieren."
- Danach leitet der Eigentümer auch das Gespräch. Die Teilnehmer fangen mit dem Eigentümer keine Diskussion an, sondern stellen Fragen, geben Tips und erteilen Ratschläge. Der Eigentümer bestimmt selbst, ob er diese Ratschläge befolgt oder nicht. Dadurch wird er für das Ergebnis seines Beschlusses verantwortlich. Für die Gesprächskultur ist es wichtig, daß er auf die einzelnen Tips eingeht und sie alle ernst nimmt. So verändern sich fruchtlose Diskussionen in einen wirklichen Gedankenaustausch und eine wirkliche Beratung.
- Der Vorsitzende sorgt dafür, daß die Tagesordnung wie oben beschrieben vorbereitet und eingehalten wird. Er überwacht den vereinbarten Verlauf der Sitzung und den Strategierahmen.

Selbstverständlich muß die 'Tagesordnung neuen Stils' jedem frühzeitig bekannt sein. Obgleich diese Spielregeln einfach erscheinen, kostet es Übung und Disziplin sie einzuhalten und nicht in den gewohnten Trott zu verfallen. Es handelt sich nicht nur um eine 'bessere' Sitzungsgestaltung, sondern zugleich um eine andere Arbeitsweise.

Die Unterschiede in Bezug auf Charakter, Herangehensweisen und Kapazitäten der Teilnehmer werden sichtbar und können bewußt eingesetzt

werden. Gerade die unterschiedlichen Veranlagungen der Teammitglieder üben einen positiven Einfluß auf das Resultat aus. Gerade weil die Unterschiede sichtbar werden, kostet es manchmal durchaus Selbstüberwindung. Daher muß eine Atmosphäre herrschen, die Vertrauen schafft. Auch weniger angenehme Sachen müssen ohne negative Folgen ausgesprochen werden können. Wenn das möglich ist, kann eine Sitzung zu einer Keimzelle werden, in der an der Organisationsentwicklung gearbeitet wird.

In Sitzungen, bei denen die bereits genannte Prozeßverantwortlichkeit konsequent eingehalten wird, entwickeln sich neue Impulse für die Arbeit jedes

Gerade die unterschiedlichen Naturen der einzelnen

Teammitglieder wirken sich positiv auf das Ergebnis aus

einzelnen Mitarbeiters. Das bewirkt wiederum, daß Schritt für Schritt im Arbeitsprozeß und in der Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern Verbesserungen möglich werden. Voraussetzung dafür ist, daß die Mitarbeiter die tatsächlichen Probleme auf den Tisch legen und daß gemeinsam nach Lösungen gesucht wird. Der Eigentümer bleibt für das Ergebnis verantwortlich und hat auch in der nächsten Teambesprechung Rede und Antwort zu stehen. Voraussetzung muß sein, daß auch Fehler gemacht werden dürfen, wenn diese als Lernmoment aufgegriffen und man nicht stets aufs Neue in dieselben Fehler verfällt.

Die permanente Arbeit an den 'kleinen Alltagsproblemen' in den Sitzungen und die ständige Weiterentwicklung des Teams und des Unternehmens kann eingreifende Reorganisationen überflüssig machen. Die Organisation kann so in den Teambesprechungen als Dauerprozeß weiterentwickelt werden. Die Sitzungen werden dadurch aus dem Bereich des politischen Streits oder erstarrten Rituals herausgeholt und entwickeln sich wieder zu inspirierenden resultatgerichteten Zusammenkünften.

