

# Systemische Organisationsentwicklung im Fokus – Ein Praxisbeispiel

**Christopher Klütmann**

## Zusammenfassung

*In diesem Beitrag berichtet der Autor über einen anderthalb Jahre umfassenden Organisationsentwicklungsprozess mit insgesamt 550 Mitarbeiter:innen aus den Abteilungen Vertrieb und Service in einem mittelständischen, produzierenden Unternehmen. Gegenstand des mehrschrittigen Entwicklungsprozesses war es u. a., Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit zu klären, Kommunikationsprozesse sichtbar zu machen und auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen sowie Strukturen und Schnittstellen zu analysieren.*

## Einleitung

Eine Organisationsentwicklung mit externer Begleitung, egal welcher fachlichen Ausrichtung, ist per se eine Intervention, die einen Unterschied macht. In den meisten Fällen wird das System seine Grenzen wahren und die „Nicht-Mitgliedschaft“ der Berater deutlich hervorheben und seine Kommunikationsstrukturen dafür nutzen, um die „Fremden“ abwartend oder gar misstrauisch aus unterschiedlichsten Distanzen heraus zu beobachten. Im folgenden Beitrag möchte ich Ihnen exemplarisch einen Organisationsentwicklungsprozess vorstellen, den ich gemeinsam mit einer Kollegin in einem mittelständischen, produzierenden Unternehmen begonnen habe und der nach anderthalb Jahren zum Abschluss gebracht wurde. In dieser Prozessbegleitung haben wir uns von gefühlten Zoobesucher:innen, die die Mitarbeiter:innen in Affen- und Elefantenhäusern sowie bunten, aber stillschweigenden Aquarien besuchten, zu Tierpfleger:innen mit der Erlaubnis zum „Kontakt“ entwickelt.

Während der anderthalb Jahre haben wir in mehreren aufeinanderfolgenden Prozessschritten mit insgesamt 550 Mitarbeiter:innen aus den Abteilungen Vertrieb und Service gearbeitet. Gegenstand des Entwicklungsprozesses war es u. a., Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit zu klären, Kommunikationsprozesse sichtbar zu machen und auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen sowie Strukturen und Schnittstellen zu analysieren. Folgende Ziele wurden gemeinsam mit der Geschäftsführung erarbeitet und im Rahmen eines Angebots festgehalten:

- Formulierung konkreter Maßnahmen für eine bessere Kooperation von Vertrieb und Service in den einzelnen Regionen
- Maßnahmenentwicklung zur jährlichen Zielerreichung
- Optimierung der Kommunikation zwischen den Bereichen und einzelnen Personen
- Unterstützung bei der Gewährleistung eines reibungslosen operativen Geschäfts
- Mögliche Zielkonflikte identifizieren und Maßnahmen zum Abbau entwickeln
- Klare Spielregeln der Zusammenarbeit festlegen
- Abbau von Reibungsverlusten und Redundanzen in den Prozessen
- Einbindung aller Regionen in den Veränderungsprozess
- Voraussetzungen für Transparenz und Klarheit in Strukturen und Prozessen schaffen

## Die Auftragsklärung

Ein auf Erfolg ausgerichteter Organisationsentwicklungsprozess benötigt für den Zeitraum der externen Begleitung ein eigenes Interaktionssystem zwischen der Organisation und den von außen kommenden Berater:innen. Mit der Entscheidung und dem Kontakt zu einer externen Begleitung wird ein außerordentliches neues System geschaffen, das seine Grenzen, seinen Zweck und seine Kommunikationen neu auszuformulieren hat. Wenn wir das Bild unseres Zoobesuches weiter nutzen, so richtet sich der Zoo einen neuen Platz auf seinem Gelände ein. Eine Cafeteria mit großen hellen Fenstern, die für Licht sorgen, und mit einer offenen Tür, die für die Beteiligung aller Zoobesucher:innen Sorge trägt. Natürlich wird es auch hier ein Büro geben, in dem Entscheidungen hinter verschlossenen Türen vorbereitet und getroffen werden können. Dieses neu geschaffene „System“ in einer bestehenden Landschaft trägt die Verantwortung für den „Zweck“ als das wichtigste Ordnungskriterium in Organisationsentwicklungsprozessen. Wozu macht diese Intervention Sinn? Mit welcher Berechtigung bewegen sich Externe innerhalb unserer Grenzen? Und welche neue gemeinsame Erwartungsstruktur gilt es zu formulieren?

„... Ein soziales System, das in einer unkontrollierbaren, veränderlichen Umwelt bestehen will, benötigt eine generalisierte Erwartungsstruktur, die invariant gehalten werden kann und trotzdem elastisch genug ist, um differenzierte Reaktionen zu erlauben.“ (Luhmann, 1999, S. 59f.)

Im Rahmen der Auftragsklärung war es für uns besonders wichtig, die Wirklichkeitsbeschreibungen der Führungskräfte in Erfahrung zu bringen und Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Organisationseinheiten durch zirkuläre Fragen neugierig zu beleuchten. Vor dem Hintergrund unseres systemisch-konstruktivistischen Ansatzes können diese Beschreibungen nur subjektiv und für den Moment getroffenen werden; umso wichtiger ist

es, diese festzuhalten, im laufenden Prozess immer wieder neu zu überprüfen und ggf. in Verhandlung mit den Auftraggeber:innen anzupassen oder zu korrigieren.

Folgende Fragen waren unter anderem für uns in der Auftragsklärung hilfreich:

- Was soll am Ende des Organisationsentwicklungsprozesses für Sie stehen?
- Woran würden Sie erkennen, dass der Prozess für Sie erfolgreich gewesen ist?
- Mal angenommen, wir würden jetzt Ihre Mitarbeiter fragen, was würden die uns auf die Frage antworten, wozu ein Organisationsentwicklungsprozess zum jetzigen Zeitpunkt Sinn machen könnte?
- Und noch viele mehr ...

### Die Organisation

Das mittelständisch produzierende Unternehmen arbeitet im b2b-Bereich und verkauft seine Produkte an den Handel, der wiederum an Endkunden verkauft. Die Vertriebskanäle gliedern sich nach Absatz- und Umsatzgröße sowie Produktlinien. Es handelt sich um ein hochkomplexes System mit vielen Beteiligten und unterschiedlichen Erwartungen an Marktbearbeitung und -betreuung. Vertrieb und Service sind regional aufgebaut, werden jedoch zentral durch zwei disziplinarische Führungskräfte, einen für Vertrieb und einen für Service, gesteuert und durch back up-Funktionen wie Call Center und Vertriebsadministration unterstützt.

Aufgrund einer früheren Managemententscheidung wurden die Prozesse und Strukturen zentral ausgerichtet, was den Anschein erweckte, dass Verständnis und Ausführung von Prozessen allerorts in Deutschland gleich wären. Die Ziele jedoch wurden in jeder Abteilung unterschiedlich formuliert, sodass es zu Konflikten in der Ausführung des operativen Geschäfts kam. Der Vertrieb hatte das Interesse, neue Geräte zu verkaufen, während für den Service die Instandhaltung der älteren Geräte interessant war. Beide Bereiche agierten gleichermaßen in den Regionen, jedoch mit unterschiedlichen Interessen und ohne Transparenz und Klarheit über die Motivation für das Handeln des anderen zu haben. Hinzu kam eine historisch gewachsene „gefühlte Hierarchie“ zwischen dem vermeintlich überlegenen „Verkäufern“ und den nachgeordneten „Schraubern“. Um es mit einem Bild eines Teilnehmers auszudrücken: „die Mitarbeiter im Anzug“ standen in der Wahrnehmung höher als die im „Blaumann“. Kulturelle Unterschiede und gefühlte Zugehörigkeiten zu einzelnen Subsystemen schafften Abgrenzungen und sorgten für diffuse Zuschreibungen und verdeckte Konflikte.

### Das Prozessdesign

Aufgrund der oben aufgeführten Hypothesen und Wirklichkeitsbeschreibungen haben wir uns für eine dreiteilige Interventionsstrategie entschieden, die im Laufe der Zeit immer wieder in unterschiedlichen Konstellationen horizontal und vertikal miteinander vernetzt wurde. Die Installation eines Gremiums, das Entscheidungen trifft und kurzfristig Maßnahmen aus den neu gewonnen Perspektiven ableiten kann, war eines der wichtigsten, wenn nicht sogar das wichtigste Interaktionssystem mit einer „gemeinsamen Erwartungsstruktur“ in dem OE-Prozess.

Die Zeichnung verdeutlicht den von uns geführten Prozess auf den drei Ebenen innerhalb der Organisation:

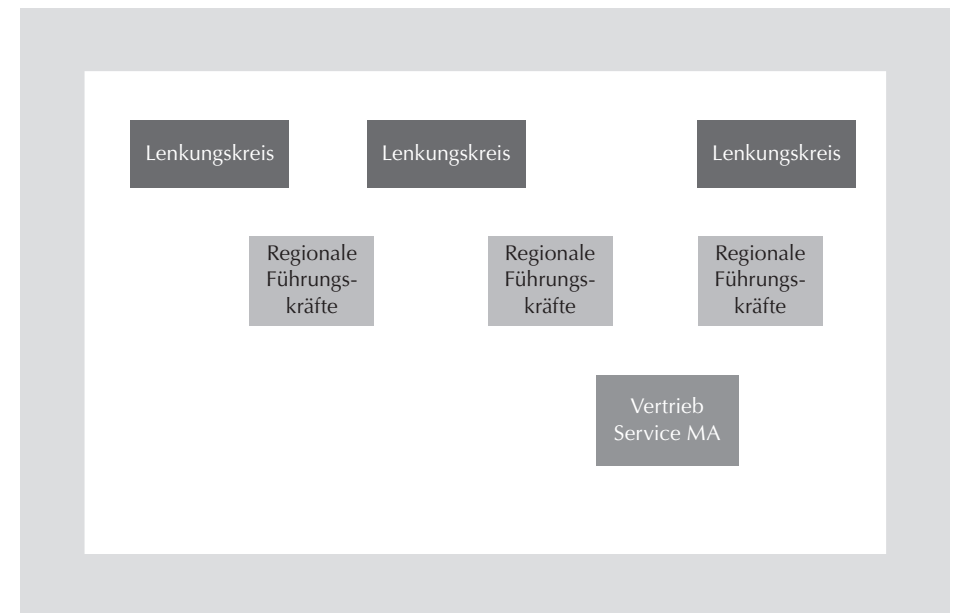


Abbildung 1: Der Prozess auf den drei Ebenen innerhalb der Organisation

**Der Lenkungskreis** bildete den Mikrokosmos der Organisation ab und setzte sich aus den beiden Geschäftsführern Vertrieb und Service sowie Teilnehmer:innen aus allen anderen Bereichen des Unternehmens zusammen. So war jede Gruppe durch einen Repräsentanten

vertreten. Niemand wurde außer Acht gelassen und jede:r konnte seine oder ihre Stimme einbringen. Der Aufbau des Lenkungskreises erfolgte basisdemokratisch, Entscheidungen wurden im Dialog erarbeitet. Unsere Aufgabe als Prozessbegleiter:innen war es, die Interventionen so zu wählen, dass Vernetzung stattfand und neue Perspektiven und Ideen generiert werden konnten. Darüber hinaus ging es uns darum, diese als Resonanz festzuhalten und erneut rückzukoppeln sowie in operative ggf. projektierte Handlungen zurückzuführen. Der Lenkungskreis begann mit zwölf Teilnehmer:innen. Im Prozess mussten wir jedoch feststellen, dass nicht alle relevanten Subsysteme vertreten waren und wir immer wieder nachjustieren mussten. Ist die Gruppe einmal in ihrer Performing-Phase angekommen, macht es unserer Erfahrung nach Sinn, alternative Integrationsansätze anzudenken, um weitere Subsysteme in den Prozess einzubinden.

**Die regionalen Führungskräfte** setzten sich aus Verkaufsleiter:innen und Kundendienstmeister:innen zusammen, die jeweils in einer Region gemeinsam tätig waren. Die Gruppen waren nach Regionen aufgeteilt und entsprechend ihrer Geschäftstätigkeit unterschiedlich groß, sodass wir Gruppengrößen von 7 bis 12 Teilnehmer:innen hatten.

**Die Mitarbeiter:innen** aus Vertrieb und Service wurden im Rahmen von Großgruppenkonferenzen eingebunden, die teilweise bis zu 120 Teilnehmer:innen umfassten. Hier waren alle Subsysteme vertreten, die miteinander in den Regionen oder an zentralen Stellen mit den Kund:innen zusammenarbeiten, vom Verkauf bis zur telefonischen Auftragsannahme und zum Beschwerdemanagement.

Alle drei Ebenen wurden immer wieder in Rückkopplungsschleifen miteinander verbunden. Klarheit und Transparenz über das, was im Organisationsentwicklungsprozess geschieht, war die oberste Maxime für unser Handeln. Dabei haben wir uns sehr stark an das Kohärenzmodell von Antonovsky angelehnt (vgl. Antonovsky, 1997). Im Mittelpunkt des Kohärenzmodells steht das Kohärenzgefühl. Dieses wird definiert als globale Orientierung, die das Ausmaß ausdrückt, in dem jemand durchdringendes, überdauerndes und dennoch dynamisches Gefühl des Vertrauens hat (Antonovsky, 1997). Das Vertrauen bezieht sich auf drei Dimensionen:

- dass die Anforderungen aus der inneren oder äußeren Erfahrungswelt im Verlauf des Lebens strukturiert, vorhersehbar und erklärbar sind (**Verstehbarkeit**)
- dass die Ressourcen verfügbar sind, die nötig sind, um den Anforderungen gerecht zu werden (**Handhabbarkeit**)
- dass die Anforderungen Herausforderungen sind, die Investitionen und Engagement verdienen (**Sinnhaftigkeit**) (Lippmann, 2013, S. 154)

Die gestrichelte Linie verdeutlicht die Vernetzung untereinander. Die Ergebnisse aus den einzelnen Ebenen wurden dokumentiert und wiederum allen zur Verfügung gestellt, so dass Inhalte und Perspektiven der unterschiedlichen Teilnehmer:innen verstanden, nachvollzogen und auf ihre Handhabbarkeit hin überprüft werden konnten.

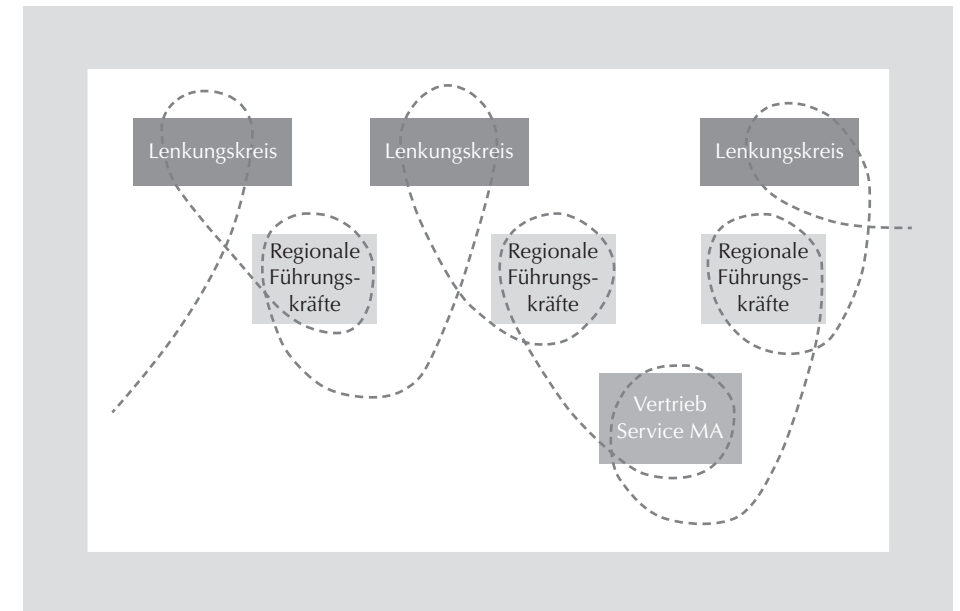


Abbildung 2: Vernetzung der drei Ebenen innerhalb der Organisation

### Die Arbeit des Lenkungskreises

Der Lenkungskreis setzte den Startpunkt im Organisationsentwicklungsprozess. Hier wurden Ziele, Themen und Inhalte festgelegt. In einem kreativen Prozess ist ein Projektname gefunden und ein Symbol entwickelt worden, das die Idee eines gemeinsamen Handelns von Vertrieb und Service verdeutlicht. Dieses Symbol diente dem Transport der Botschaft in die Organisation und stand für eine gemeinsame Zielausrichtung.

Zu folgenden aktivierenden Fragen wurde im ersten Lenkungskreis gearbeitet, wobei die Gruppe in ihren Subsystemen vernetzt wurde – d. h. Service, Vertrieb und Geschäftsleitung jeweils für sich.

- Welche Erwartungen bringen Sie aktuell an den Lenkungskreis mit?
- Welche Erwartung haben Sie an die Arbeit in den Regionalteams?
- Was erwarten Sie von dem gesamten Organisationsentwicklungsprozess?
- Was konkret soll mit dieser Arbeit verändert werden?
- Was von den gemeinsamen Zielen aus der Vergangenheit konnte konkret schon umgesetzt werden?

Danach wurde das Thema „Entscheidung“ angesprochen. Welche Entscheidungen müssen getroffen werden und in welche Zuständigkeit fällt welches Thema? Die daraus entstandenen Ergebnisse wurden auf die Zuständigkeiten „zentral“, „regional“ oder „Lenkungskreis“ verteilt.

Im letzten und dritten Schritt wurden Lösungen mit den nachfolgenden Fragen aktiviert. Dazu wurden die Teilnehmer:innen in ihren Regionen miteinander vernetzt, um die für die Zielerreichung erforderlichen Aktivitäten den örtlichen Gegebenheiten (Markt, Wettbewerb, kulturelle Ausprägungen wie Dialekt und/oder Verhalten, Werteinstellungen etc.) anzupassen.

- Welche Strukturen müssen für die Umsetzung der zentralen Themen geschaffen werden?
- Welche Form der Kommunikation muss für die gemeinsame Zielerreichung installiert werden?
- Wie stellen wir sicher, dass alle Mitarbeiter die gleiche Information erhalten, verstehen und entsprechend umsetzen?

Die Ergebnisse wurden gesammelt und wiederum allen Teilnehmer:innen des Lenkungskreises zur Verfügung gestellt. Die Abschlussfrage an jeden Teilnehmer lautete: „Was ist meine Quintessenz vom heutigen Tag und was ist mein erster konkreter Arbeitsauftrag, den ich mitnehme?“

### Die Arbeit der regionalen Führungskräfte

Im zweiten Schritt haben wir mit den regionalen Führungskräften gearbeitet. Jeweils eine Führungskraft war stellvertretend für jede Region im Lenkungskreis als Mitglied tätig, sodass hierüber bereits eine horizontale Vernetzung hergestellt wurde. Diese Rolle hatte zwei „Aufgaben“: eine Multiplikatorfunktion für den Lenkungskreis und eine als regionale Interessensvertretung. Inhalte, Aufgaben und Ziele waren somit auf den hierarchischen Ebenen vernetzt, zumindest auf der physischen Repräsentationsebene.

Den im Lenkungskreis gemeinsam erarbeiteten Namen und das Symbol für den Organisationsentwicklungsprozess visualisierten wir zu Beginn des Workshops. Die Teilnehmer aus

Vertrieb und Service wurden in Kleingruppen miteinander vernetzt, um zu folgenden Einstiegsfragen zu arbeiten:

- Welche Kompetenzen füllen das Dreieck aus Vertrieb – Service – Kund:in heute schon aus?
- Welche Strategien und Fähigkeiten müssen für den Erfolg von Vertrieb – Service – Kund:in noch entwickelt werden?
- Welche Chance besteht in der Zusammenarbeit von Vertrieb – Service – Kund:in?
- Welche Hindernisse müssen für eine erfolgreiche Umsetzung überwunden werden?

Im zweiten Schritt wurden die erarbeiteten Metathemen aus dem Lenkungskreis genommen und in acht aktivierende Fragen in einem Worldcafé zusammengefasst. Diese Fragen wurden vor dem regionalen Workshop mit den Geschäftsführern abgestimmt, um erneut das Ziel des Organisationsentwicklungsprozesses abzugleichen.

Die Teilnehmer:innen wurden in Kleingruppen entsprechend ihrer Region eingeteilt, sodass Vertrieb und Service ein Team bildeten. Pro Metaplanwand wurden zwei Themen aufgestellt, zu denen 30 Minuten gearbeitet wurde. Folgende aktivierende Fragen standen zur Verfügung:

- Welche Form der Regelkommunikation muss in den Regionen zukünftig stattfinden?
- Mit welchen Maßnahmen können wir uns vom Wettbewerb differenzieren?
- Wie können wir planbares Geschäft im Service weiter ausbauen?
- Welche Service-Nr./Eingangskanäle sind notwendig und auf welche könnte man verzichten? Was muss dabei noch beachtet werden?
- Welche Leistungen sind anzubieten und marktverträglich? Welche Mengen sollten zu welchen Preisen abgesetzt werden? Welches Budget benötigen wir dafür?
- Welchen Handlungsspielraum/welche Entscheidungsverantwortung benötigen wir, um den Organisationsentwicklungsprozess erfolgreich umzusetzen?
- Was gelingt Ihnen heute schon gut und könnte als Best-Practice-Idee für alle Regionen genutzt werden?
- Welches weitere Thema gibt es noch, über das heute hier gesprochen werden sollte und für den Gesamtprozess von Bedeutung ist?
- Die letzte Frage war konkret auf einen Prozess formuliert, der näher betrachtet werden sollte und aus Wiedererkennungsmerkmalen hier nicht weiter ausgeführt wird.

Durch diese Arbeit wurden die Teilnehmer:innen miteinander vernetzt und gemeinsam auf ihre Zusammenarbeit hin ausgerichtet. Im Vordergrund stand eine wertschätzende und ressourcenorientierte Bearbeitung des Status quo. Ein Blick in die Vergangenheit wurde

bewusst ausgelassen, da eine Antwort auf die Frage „Warum?“ in Entwicklungsprozessen wenig bis gar nicht hilfreich ist. In den meisten Fällen führt diese Frage zu einer Rechtfertigung oder Verteidigungspositionen, die nichts Neues produziert.

Die Antworten waren zahlreich und ergaben viele neue kreative Ansätze, um die Zusammenarbeit von Vertrieb und Service neu zu betrachten. In einem dritten Schritt wurden jeweils zwei der Metaplanwände einer kleinen regionalen Einheit zugewiesen. Deren Aufgabe es war, aus den zahlreichen Beiträgen und Anregungen eine Struktur zu schaffen, die priorisiert und Entscheidungen vorbereitet, die wieder mit in den Lenkungsprozess genommen werden konnte. Dazu wurde folgende Tabelle unsererseits zur Verfügung gestellt:

Priorität	Thema	LK Verantwortung	Was muss unser Beitrag sein? Wann, Wer, Wie, Was etc.

Abbildung 3: Tabelle zur Strukturierung von Beiträgen und Anregungen

Die Metathemen wurden somit alle nochmals betrachtet und seitens der Teilnehmer:innen auf ihre Sinnhaftigkeit hin überprüft. Dabei war der Austausch untereinander ein wichtiger Prozessschritt, um Zusammenarbeit zu stärken und ggf. gemeinsame neue Perspektiven auf die Marktbearbeitung und -betreuung zu entwickeln. Jede:r hatte die Möglichkeit, sich einzubringen, seine/ihre Gedanken zu platzieren und füreinander Verständnis zu entwickeln. Motivationen für konkretes Handeln wurden dargelegt und Verständnis für das „Wie“

oder „Wozu“ wurde im Prozess gestärkt und entwickelt. Getroffene Entscheidungen konnten nochmals auf ihre Wirksamkeit überprüft und gemeinsame Schnittstellen im Tagesgeschäft analysiert werden. Am Ende mussten sich alle auf eine Priorisierung einigen und sich damit auch auf eine erste informelle, noch nicht abgesegnete Strategie für das weitere Vorgehen in der Region festlegen – ein wichtiger Prozessschritt für die Selbstverantwortung der Regionen, der durch die aktivierenden Fragen Neues hervorgebracht hat.

Auf die Frage „Welches weitere Thema gibt es noch, über das heute hier gesprochen werden sollte und für den Gesamtprozess von Bedeutung ist?“ wurden in den Regionen sehr unterschiedliche Antworten gegeben. Jede einzelne Region stand an einem anderen Punkt in ihrer Zusammenarbeit und Entwicklung. Von Vertrauen in den Prozess bis hin zur Planungssicherheit für konkrete Projekte und Budgetfragen wurde alles platziert. Auf die verschiedenen Anmerkungen konnten wir individuell mit unterschiedlichen Interventionen eingehen.

Den Abschluss des zweitägigen Workshops bildete eine gemeinsame Gruppenarbeit. Alle Teilnehmer:innen wurden gebeten, einen handschriftlichen Brief an die Geschäftsführer zu verfassen, den wir im Namen der Region persönlich und von allen unterschrieben nach den Workshops übergeben haben. Unterstützende Fragen dazu lauteten:

- Welche Empfehlung geben Sie Ihren Führungskräften für die konkrete Umsetzung des Organisationsentwicklungsprozesses?
- Was ist Ihnen als Region dabei besonders wichtig? Was sollte ab jetzt nicht mehr passieren?

Nach einigen Anlaufschwierigkeiten sind gehaltvolle und wertschätzende Briefe entstanden, die regionale Gegebenheiten widerspiegelten und in Summe erneut für eine Ausrichtung auf die Zusammenarbeit sorgten. Die gewählte Intervention, einen handschriftlichen Brief zu verfassen, ist für Führungskräfte, die betriebsintern in aller Regel per E-Mail kommunizieren, höchst ungewöhnlich. Worte handschriftlich gesetzt sind persönlich, wertschätzend und bedürfen einer gewissen Sorgfalt. Diese Komponenten gemeinsam als Gruppe zusammenzufassen, um abschließende Wünsche an die Geschäftsführer nach einem Workshop festzuhalten, sorgt für sinnstiftendes Handeln in der Organisation. Die Briefe wurden von uns persönlich übergeben. Beide Geschäftsführer waren überrascht, aber auch angetan von den Briefen. Es entstand ein Gefühl besonderer Verantwortung dafür, den Wünschen ihrer Führungskräfte nachzukommen und gemeinsam Entscheidungen zu treffen. Als Reaktion auf die persönliche Geste wurden ebenfalls Briefe seitens der Geschäftsführung verfasst, die individuell auf die Inhalte der Regionen eingingen.

### Die Großgruppenveranstaltung

In einem dritten Schritt haben wir im Rahmen von Großgruppenveranstaltungen mit allen Mitarbeitern aus den Regionen gearbeitet. Diese wurden standortbezogen in den drei Regionen (Nord-Ost, West und Süd) organisiert und koordiniert, an denen insgesamt ca. 600 Mitarbeiter:innen teilnahmen. Alle Ergebnisse aus den vorangegangenen Workshops mit den regionalen Führungskräften und Lenkungskeismitgliedern wurden in das Konzept der Veranstaltung einbezogen. Zur Vorbereitung fand jeweils ein regionaler Workshop mit den Führungskräften statt, um Inhalte, Erwartungshaltungen und Rollenaufteilungen genau festzulegen. Dabei war das Prozessdesign für alle Regionen gleich. Lediglich die Rollenverteilungen der Moderation oder die Formulierung der Fragen sowie die Zusammensetzung der Gruppen waren teilweise entsprechend den Wünschen der Führungskräfte abweichend.

Das Grundkonzept sah vor, dass analog dem gesamten Organisationsentwicklungsprozess eine größtmögliche Vernetzung der Mitarbeiter:innen stattfindet. So wurden alle Kolleg:innen, die in einer Region tätig waren, egal aus welchem Bereich (Vertrieb, Service, Back Office, Call Center etc.), in einem Stuhlkreis zusammengesetzt. Die Auswahl wurde zuvor von den Führungskräften vorgenommen und die Gruppen entsprechend ihrer Zugehörigkeit zusammengestellt. Jede:r Teilnehmer:in erhielt einige Wochen zuvor eine persönlich unterschriebene Einladung der Vorgesetzten per Brief nach Hause. Der Inhalt des Schreibens war wertschätzend aufgebaut und mit dem Logo des Organisationsentwicklungsprozesses versehen. Die Veranstaltungen fanden mit bis zu 130 Personen statt. Damit sich die Teilnehmer:innen sicher im Raum bewegen konnten, erhielt jede:r Teilnehmer:in zu Beginn der Veranstaltung ein Namensschild mit einem farbigen Symbol, das für seinen Fachbereich sowie für seine Region stand. Diese Farbcodierung fand sich im Setting des Raumes wieder. Abbildung 4 verdeutlicht den Aufbau.

Die ersten Arbeitsgruppen setzten sich nach Regionen zusammen. Jede Arbeitsgruppe hatte ihr eigenes Flipchart, um die Arbeitsergebnisse festzuhalten. In der Mitte des Raumes war eine Bühne aufgebaut, von der aus die Technik zu steuern war. Die Arbeitsaufträge wurden von der Bühne anmoderiert und über Fotografien der Flipcharts auf großen Leinwänden wieder sichtbar gemacht. Dazu wurden die einzelnen Regionen an ihren Plätzen interviewt oder aber als Reflecting Team auf die Bühne gebeten.

Die Begrüßung wurde individuell von den Führungskräften oder von uns als Prozessbegleiter:innen und Moderator:innen des Tages übernommen. Die Teilnehmer:innen sind durch zwei Prozessschritte aktiviert worden. Unsere Hypothese war zu diesem Zeitpunkt, dass einiges vom Organisationsentwicklungsprozess bereits bei den einzelnen Mitarbeitern:innen angekommen sein müsste, da wir bereits seit knapp einem Jahr mit dem Lenkungskeis

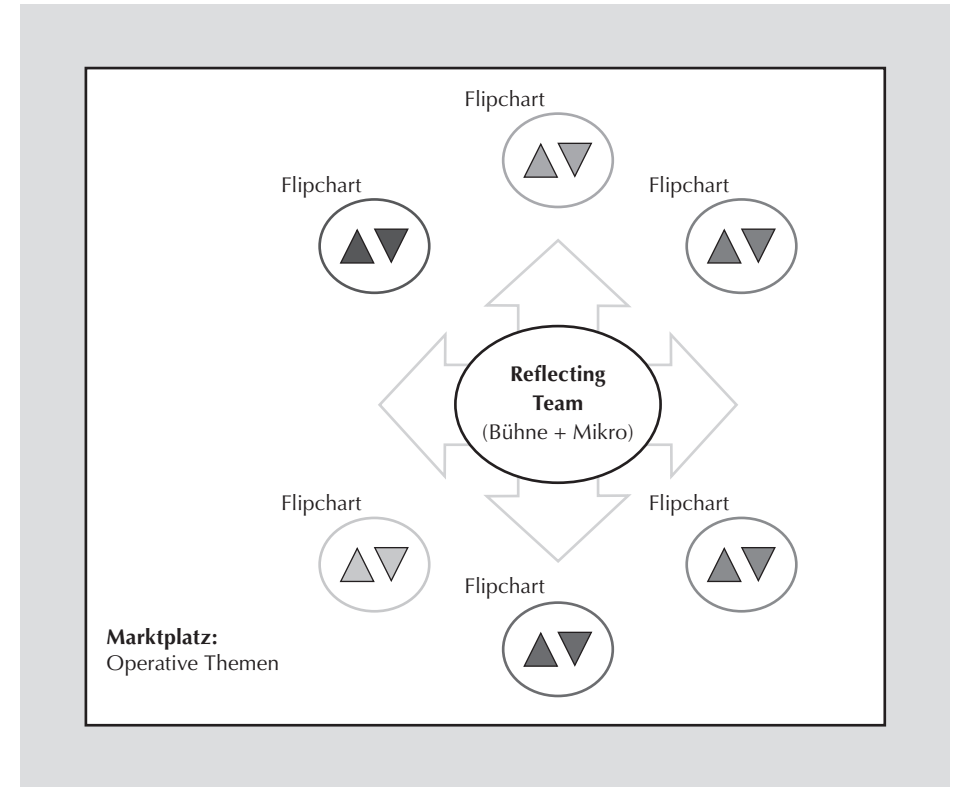


Abbildung 4: Das Setting der Großveranstaltung

und regionalen Führungskräften gearbeitet hatten. Was und wie viel an Wissen vorhanden war, konnte nur Spekulation sein. Also entschieden wir uns für eine zweistufige Aktivierung der Teilnehmer:innen. Zuerst befragten wir die Führungskräfte zu ihren Erwartungshaltungen:

- Was verstehen Sie unter dem Organisationsentwicklungsprozess?
- Was wünsche ich als Vertriebs- oder Service-Führungskraft von diesem heutigen Tag?
- Wofür macht der Organisationsentwicklungsprozess für mich persönlich Sinn?

Beim Interview haben wir darauf geachtet, dass die regionalen Führungskräfte stets als Tandem auftraten, d.h. Vertrieb und Service zusammen. Im zweiten Schritt wurde die

Großgruppe befragt, die sich untereinander zu folgenden Fragen austauschen sollte, ohne etwas zu notieren. Das Ziel war es, die Teilnehmer:innen in ein erstes Gespräch zu bringen. Als Anknüpfungspunkte dienten folgende Fragen:

- Was ich von dem Organisationsentwicklungsprozess bereits verstanden habe ...
- Welche Erwartungen habe ich an den heutigen Tag?

Die erste Gruppenarbeit war kreativ ausgelegt und widmete sich den „gemeinsamen Ressourcen“. Vor der Anmoderation wurden Tüten mit unterschiedlichen Materialien verteilt, so etwa Knete, Stifte, Bauklötze, Playmobil, Schere, Zeitschriften, Klebstifte, Textmarker, Seile etc. Kurzum, alles was das Kinderherz größer werden und mit dem sich kreativ arbeiten lässt. Der Arbeitsauftrag an die Gruppen lautete:

- Was gelingt uns in unserer Zusammenarbeit schon gut?
- Welche guten Gründe sprechen dafür, dass wir unsere Zusammenarbeit zukünftig noch weiter ausbauen?
- Wie könnte Ihre zukünftige Zusammenarbeit aussehen, welches Bild haben Sie davon? Bitte nutzen Sie dazu alle Materialien, die Sie in der Tüte vorfinden, und lassen Sie ein Bild entstehen.

Aufgrund der Vielzahl der Teilnehmer:innen entstanden vielfältige, kreative Beschreibungen und Bilder, die gemeinsam als regional verantwortliche Gruppe erstellt wurden. So wurden z. B. Schiffe gebaut, auf denen einzelne Figuren mit Aufgaben betraut wurden. Oder es wurde eine Baustelle konzipiert und aufgestellt, aus der nicht nur hervorging, wo die Region aktuell steht, sondern die auch verdeutlichte, dass es noch einiges zu tun gibt, um das Bauwerk zu vollenden. Mit diesen Bildern von Zusammenarbeit sind die Mitarbeiter:innen der verschiedenen Bereiche in Kontakt gekommen. Spielerisch konnten sie ihre Wirklichkeitsbeschreibungen und -zugänge darlegen und erste gemeinsame Ideen entwickeln. Nach der positiven Aufladung ging es darum, das hervorzuholen, was nicht gut läuft.

Die zweite Gruppenarbeit wurde mit folgenden Fragen angeleitet:

- Was hindert Sie derzeit an einer erfolgreichen Zusammenarbeit?
- Welche Strukturen, Prozesse, Rahmenbedingungen müssen noch verändert werden, damit der Organisationsentwicklungsprozess in Ihrer Region gelebt werden kann?
- Was können Sie gemeinsam als Service und Vertrieb dazu beitragen?

In unserer Anmoderation unterstützten wir das Querdenken und dekonstruierten die Perspektiven von richtig und falsch. Alle Ideen waren in dieser Gruppenarbeit, die eine Kom-

plexitätserweiterung zum Ziel hatte, willkommen. Die Bewertung der einzelnen Punkte wurde aufgenommen und im Dialog durch die Moderation näher betrachtet. Entscheidungen wurden im Großgruppenprozess nicht getroffen, da sich dieses Format aufgrund seiner Komplexität und Gruppenzusammenstellung hierfür nicht eignet. Vielmehr ging es darum, die Regionen zu vernetzen, die Zusammenarbeit zu stärken sowie regionale Themen herauszufiltern und für alle sichtbar zu machen. Alle Ergebnisse wurden protokolliert, um sie in den Prozess weiter einzubinden und allen Teilnehmer:innen im Nachgang zur Verfügung stellen zu können. Entscheidungen zu einzelnen Themen wurden für die danach folgenden regionalen Führungskräfteworkshops und den Lenkungskreis aufbereitet.

Eine dritte Gruppenarbeit beschäftigte sich mit prozessualen operativen Themen, die hier nicht näher erläutert werden, da sie zu tief ins Detail gehen würden und keinen Mehrwert für Sie als Leser:in generieren.

Im vierten und letzten Schritt schließlich wurden die Gruppen aufgefordert konkrete Vereinbarungen zu treffen. Jede Region erhielt dazu einen Vordruck mit dem Titel „Unsere getroffene Vereinbarung“ und einen Absatz, auf dem alle unterschreiben konnten. Diese Vereinbarungen wurden vielfältig und verteilt, sodass am Ende der Veranstaltung jede:r Teilnehmer:in einen Arbeitsauftrag in der Hand hatte, über den sie/er mit entschieden und den sie/er auch verantwortlich mit umzusetzen hatte. Zusätzlich erhielten die Teilnehmer:innen eine Karte, auf der sie ihren Wunsch an die Führungskraft notieren konnten. Diese Karten wurden im Anschluss einzeln, sodass alle im Raum folgen konnten, persönlich an die Führungskraft übergeben.

- Welche ganz konkrete Vereinbarung können Sie heute hier und jetzt als regionale Gruppe treffen, um den Organisationsentwicklungsprozess erfolgreich umzusetzen?
- Einigen Sie sich mindestens auf einen konkreten umsetzbaren Punkt!
- Was wünschen Sie sich von Ihren Führungskräften als Unterstützung für den Organisationsentwicklungsprozess in Ihrer Region?

Jeder Gruppe wurde am Ende einzeln interviewt und gebeten ihre Vereinbarung vorzulesen und den Wunsch an die Führungskraft zu übergeben. So wurde nochmals eine größtmögliche Vernetzung sichergestellt. Den Tagesabschluss bildeten dann erneut die Führungskräfte, die zu einem Interview auf die Bühne gebeten wurden. An sie richteten wir folgende Fragen:

- Was von dem, was Sie heute erlebt haben, hat Sie besonders beeindruckt?
- Welches Kompliment können Sie am Ende dieser Veranstaltung Ihren Mitarbeitern machen?

Mit dieser Form der wertschätzenden Rückmeldung wurde die Großgruppenkonferenz beendet. Die Ergebnisse wurden in den darauffolgenden regionalen Workshops und im Lenkungskreis verarbeitet und sowohl in Projekte als auch in nachhaltig aufgebaute Prozesse überführt.

### Unser Fazit

Das Thema Führung war ein essenzieller Baustein für das Gelingen des eineinhalbjährigen Entwicklungsprozesses. Führungsverhalten und Entscheidungen wurden von uns immer wieder gemeinsam mit den Teilnehmer:innen auf der Ebene des Lenkungskreises und der regionalen Führungskräfte betrachtet, hinterfragt und in Rückkopplungsschleifen gemeinsam mit den Mitarbeiter:innen auf ihre Sinnhaftigkeit und Zielausrichtung überprüft. Durch die Bereitschaft der Führungskräfte, ihre eigene Führungsrolle und das damit verbundene Verhalten zu hinterfragen und ggf. für sich neu auszurichten, wurden neue Handlungsoptionen für den gesamten Prozess eröffnet und wiederum erst möglich gemacht. Es soll nicht unerwähnt bleiben, dass nicht jede Führungskraft bereit war, diesen Kulturwandel mitzugehen und vor allen Dingen mitzugestalten. Eine Organisation systemisch zu betrachten und über einen längeren Zeitraum immer wieder in unterschiedlichen Prozessschritten auch zu hinterfragen muss seitens der Führung gewollt und mitgetragen werden. Ohne die Unterstützung und ein klares Bekenntnis der Leitungsebene zu einem systemischen Organisationsentwicklungsprozess wird jedes externe Beraterteam scheitern. Systemische Organisationsentwicklung heißt Partizipation unter Einbindung der Belegschaft, Förderung der Selbstverantwortung eines jeden Einzelnen und die Bereitschaft, Prozesse, Strukturen und Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit kreativ und kritisch zu hinterfragen.

In Organisationsentwicklungsmodellen stehen klassische Führungsmodelle ebenso auf dem Prüfstand wie alle anderen Prozesse und Strukturen einer Organisation. Sich auf einen solchen Prozess einzulassen, stellt gerade auch für Führungskräfte eine gewaltige Herausforderung dar. Etablierte Strukturen und Verfahrensweisen in Frage zu stellen und von den Mitarbeitern in Frage stellen zu lassen, fällt niemandem leicht. Aber die Bereitschaft dazu kann im Ergebnis zu einem Gewinn für alle werden, weil es mit dazu beiträgt, einen kreativen und konstruktiven Prozess in Gang zu setzen, an dessen Ende die als notwendig erkannten Veränderungen von den Beschäftigten getragen werden. Eine erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsideen wird so viel wahrscheinlicher als bei einer „von oben“ vorgegebenen Entscheidung.

### Literatur

- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Tübingen: DGVT-Verlag.  
Lippmann, E. (2013). *Identität im Zeitalter des Chamäleons*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.  
Luhmann, N. (1999). *Funktion und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker & Humblot.

**Christopher Klütmann:** *Systemischer Berater und Supervisor (SG) mit geisteswissenschaftlichem Abschluss. Dozent am IF Weinheim – Institut für Systemische Ausbildung & Entwicklung. Langjährige Erfahrung als Führungskraft – Seniormanager im Direktmarketing und in der Industrie. Planungsmoderator und Kommunikationstrainer.*  
[www.akademie-entwicklung.de](http://www.akademie-entwicklung.de)