

hernsteiner

03/12

management
information

Komplexe Systeme benötigen ein angemessenes Führungsverständnis
MAG. JOANA KRIZANITS

Unvorhergesehenem begegnen
Resilienz ist die Fähigkeit, Turbulenzen produktiv zu meistern
DR. BARBARA HEITGER, DIPL. OEC. ANNIKA SERFASS

Kompetenz für Turbulenz
Handwerkliches für das Management in unruhigen Zeiten
DR. WOLFGANG LOOSS

Verlangsamten, um effizienter zu sein
Reflexionsteams als wichtiges Instrument für die Unternehmensleitung
MAG. HELLA EXNER

»Auch Unbekanntes lässt sich managen«
**DR. GEORG MICHAEL VAVROVSKY, VORSTANDSDIREKTOR
DER ÖBB INFRASTRUKTUR AG IM GESPRÄCH**

**SPANNUNGSFELD
FÜHRUNG**
Umgang mit Unsicherheit

Verlangsamem, um effizienter zu sein

REFLEXIONSTEAMS ALS WICHTIGES INSTRUMENT FÜR DIE UNTERNEHMENSLEITUNG

AUTORIN Mag. Hella Exner

WICHTIGE VORAUSSETZUNGEN BEI DER ETABLIERUNG EINES REFLEXIONSTEAMS

- 1 Das erforderliche Bewusstsein schaffen
- 2 Für das nötige Commitment sorgen
- 3 Den Auftrag klar formulieren
- 4 Die Kriterien der Gruppenzusammensetzung festlegen
- 5 Eine gemeinsame Sprachregelung finden
- 6 Ein genaues Selbstverständnis erarbeiten
- 7 Die Reflexionsschleife einüben
- 8 Anzahl der Treffen
- 9 Vorbereitung der Treffen

LITERATUR

Exner Alexander, Exner Hella, Hochreiter Gerhard: Selbststeuerung von Unternehmen. Ein Handbuch für Manager und Führungskräfte, Campus Verlag, Frankfurt (2009)
Exner Alexander, Exner Hella: Unternehmens(Selbst)Steuerung in volatilen Zeiten, In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung Nr. 2/2012, S. 59–68
Exner Hella, Exner Alexander: Der Umgang mit dem Unfallbaren. Unser Zugang und unser Verständnis von Komplexität, In: Zeitschrift für systemische Therapie, Jahrgang 17 (1), 1998, S. 4–12

Wenn die vergangenen Jahre Managern etwas klar vor Augen geführt haben, dann die Erkenntnis, dass sie es nicht mit einer temporären Krise zu tun haben, sondern sich auf nachhaltig volatile Zeiten einstellen müssen.

(s. a. »Unternehmens(Selbst)Steuerung in volatilen Zeiten«, ZOE Nr. 2/2012). Die relevanten Umwelten der Unternehmen verändern sich in einem atemberaubenden Tempo, mitunter alle gleichzeitig und das auf eine immer weniger vorhersehbare und undurchsichtige Weise. Verbunden mit der zunehmenden internen Komplexität der Unternehmen nimmt daher das Gefühl der Unübersichtlichkeit und mangelnden Beherrschbarkeit im Top-Management massiv zu. Umso wichtiger wird es für Unternehmensleitungen, Mittel und Wege zu finden, das Ohr nah am Puls des Unternehmens zu haben, um ein gutes Gespür zu bekommen, wie das Unternehmen tickt und was sich im Inneren bzw. an der Nahtstelle von Unternehmen und Umwelten derzeit gerade abspielt. Das gelingt nur mit bewusstem Verlangsamem und dem Schaffen eines anderen Rahmens, der die üblichen Kommunikations- und Handlungsmuster durchbricht. Nur so haben Manager die Chance, zu angemessenen Steuerungsentscheidungen zu gelangen. Wie aber kann das Management diese notwendigen neuen Formen der Beobachtung und des Austauschs konkret organisieren? Ein besonders gut geeignetes Mittel sind »Reflexionsteams«, deren Einrichtung allerdings kein Selbstläufer, sondern durchaus voraussetzungsstoll ist.

Nachdenken erhöht die Effizienz

Die Grundidee zur Einrichtung eines Reflexionsteams ist für Manager leicht nachvollziehbar: Eine Gruppe von Personen aus allen Bereichen der eigenen Organisation bekommt von der Geschäftsführung den Auftrag, bestimmte von ihr definierte Aspekte kontinuierlich im Unternehmen zu beobachten und sich in periodischen Abständen darüber auszutauschen. Etwa: »Wie geht es uns und den Kollegen in Bezug auf die Einführung der neuen Matrixorganisation?« Nach dem Austausch der Beobachtungen werden im zweiten Schritt Annahmen und Hypothesen formuliert, wie das Beobachtete erklärt werden kann, sowie Vorschläge entwickelt, was erforderlich ist, damit es besser läuft. Diese Beobachtungen, Hypothesen und Vorschläge werden von Delegierten an den Auftraggeber zurückgemeldet, der das seinerseits diskutiert, verarbeitet und darauf aufbauend Entscheidungen trifft. Am Beginn des nächsten Treffens des Reflexionsteams informiert der Auftraggeber über seine Entscheidungen, damit die Teilnehmer wissen, was mit ihren Beobachtungen und Vorschlägen passiert ist. Unterbleibt dieses Feedback vom Auftraggeber an die Reflexionsgruppe oder erfolgt es nur kurz und schlampig, wird dies von der Gruppe meist so interpretiert, dass »unsere Arbeit die da oben eh nicht zu kümmern scheint«. Womit bereits einer der typischen Punkte angesprochen wäre, an denen die Etablierung eines Reflexionsteams trotz anfänglicher hehrer Absichten des Vorstands schnell wieder scheitern kann.

Wichtige Voraussetzungen bei der Etablierung eines Reflexionsteams

BEWUSSTSEIN FÜR DIE NOTWENDIGKEIT VON REFLEXION SCHAFFEN

Auch wenn Reflexion heute als Schlagwort von Managern ständig im Mund geführt wird – der Realitätscheck kommt immer dann, wenn die Unternehmensspitze unter massiven Druck gerät. Genau dann wird vom Rest der Organisation sehr genau beobachtet, wie ernst es der Spitze damit ist, Reflexion zuzulassen, Tempo herauszunehmen und den Bestrebungen zu widerstehen, in Aktionismus zu verfallen, um »Handlungsfähigkeit und Entschlossenheit« zu demonstrieren. Diesen Druck auszuhalten, verlangt Managern viel ab, schließlich werden sie im Firmenalltag jahrelang auf das genaue Gegenteil trainiert. Gerade deshalb erweist es sich als hilfreich und wichtig, in den Vorgesprächen mit dem Top-Management immer wieder darauf hinzuweisen, dass bewusstes Verlangsamem – einmal nur zu beobachten, ohne gleich zu entscheiden – speziell am Anfang schwer auszuhalten ist und von den Auftraggebern einen bewussten Vertrauensvorsprung verlangt, dass sich das später auszahlen wird.

FÜR HOHE VERBINDLICHKEIT BEIM AUFTRAGGEBER SORGEN

Gerade weil die Einrichtung eines Reflexionsteams mit einigem Aufwand verbunden ist und dem Auftraggeber einen ernsthaften und nachhaltigen Einsatz abverlangt, muss die Geschäftsführung für sich einen klaren Vorteil und Nutzen erkennen. Einfach vorauszusetzen, dass das der Fall ist, wäre fatal und wird sich aller Erfahrung nach später im Prozess rächen. Ein typisches Beispiel, an dem sich das Ausmaß an Verbindlichkeit in der Praxis festmachen lässt, ist das bereits erwähnte, regelmäßige Erscheinen des Auftraggebers am Beginn der Treffen des Reflexionsteams, um zu erklären, welche Vorschläge aufgenommen wurden und welche nicht, was nicht nur Wertschätzung für die Arbeit des Reflexionsteams ausdrückt, sondern auch die Bedeutung, die man ihr an der Unternehmensspitze zumisst. Fällt das immer wieder aus, »weil der Vorstand zu einem wichtigen Termin musste«, färbt das schnell auf die ganze Gruppe ab. Geringe Verbindlichkeit zeigt sich auch, wenn Vorgesetzte von Teilnehmern des Reflexionsteams diese zu anderen – »wichtigeren« – Tätigkeiten abkommandieren, z. B. zu einem Meeting, »bei dem nicht nur getratscht, sondern auch gearbeitet und entschieden wird.« Oder auch wenn sie Vertreter schicken, obwohl dies gar nicht vorgesehen ist. Nimmt der Auftraggeber diese Vorgesetzten nicht sofort demonstrativ in die Pflicht, verliert die Bedeutung der Arbeit des Reflexionsteams in der Organisation massiv an Wert. Den Auftrag klar formulieren: Das Reflexionsteam muss von Anfang an wissen: Was genau soll beobachtet, worauf soll geachtet werden? Und ebenso wichtig: Warum soll das beobachtet werden? Was ist das Ziel, das damit erreicht werden soll? Schließlich macht es für die konkrete Arbeit einen großen Unterschied, ob z. B. darauf geachtet werden soll, wie die Mitarbeiter aus mehreren zusammengekauften Unternehmen damit zurechtkommen, zu einem gemeinsamen Unternehmen zusammenzuwachsen, oder ob es darum geht, zu beobachten, wie die neue Vision und Strategie umgesetzt wird.

DIE GRUPPENZUSAMMENSETZUNG

Je nach Auftrag ergeben sich auch bestimmte Anforderungen an die Zusammensetzung des Reflexionsteams: Wer kann hier was beisteuern? Wer muss dabei sein, um ein breites Spektrum an Sichtweisen abzudecken? Bereits hier wird deutlich, dass die Arbeit eines solchen Teams mit beträchtlichen Kosten verbunden sein kann, etwa wenn ein international tätiges Unternehmen die Perspektiven aller Produktionsstandorte oder Regionen oder Divisions vertreten haben will, sich diese aber über fünf Kontinente verteilen und daher bei jedem Treffen hohe Reisekosten anfallen, weil die Teilnehmer aus allen Teilen der Welt einfliegen. Webkonferenzen bei Unternehmungen, die damit eingeebnet sind, können natürlich hilfreich sein, das Kick-off muss jedoch auf jeden Fall persönlich erfolgen. Zudem zeigt die Praxis, dass diese reflexive und kreative Arbeitsform virtuell schwer durchzuführen ist. Aufgrund des hohen Organisationsaufwands sind für die Etablierung eines Reflexionsteams zudem ein interner Projektleiter und die nötigen Ressourcen erforderlich. In der Praxis bewegt sich die Anzahl der Teilnehmer meist zwischen 16 und 24 Personen.

DIE SPRACHE ALS MÖGLICHE HÜRDE

Eine weitere Herausforderung bei der Arbeit internationaler Teams stellt die weitverbreitete Gewohnheit dar, bei international zusammengesetzten Gruppen oft bzw. üblicherweise Englisch als Sprache zu wählen – wobei in den meisten Fällen kaum ein Teilnehmer Native Speaker ist. Dadurch gehen in diesen Diskussionen häufig wichtige Einheiten und Nuancen verloren. Umso bedeutender ist es, zumindest für die wichtigsten Begriffe eine gemeinsame Sprachregelung zu finden. Allerdings kann es auch nützlich sein, einen anderen Zugang zu wählen. Beispielsweise zeigte sich beim Reflexionsteam eines deutschen Konzerns, der international tätig ist und daher zuerst auch Englisch als Sprache in der Gruppe festgelegt hatte, dass 80 Prozent der Mitglieder deutschsprachig waren und die anderen überwiegend aus Asien stammten. Die sprachliche Unsicherheit der meisten Teilnehmer schlug sich schnell in der Form nieder, dass die Diskussionen von den meisten Teilnehmern als flach, unergiebig und nichtssagend empfunden wurden.

PRAXISBEISPIEL: IT-UNTERNEHMEN

Ein ehemals deutsches IT-Unternehmen wurde vor einigen Jahren an einen internationalen Konzern verkauft, der in der Folge weitere Zukäufe tätigte. Der herausfordernde Auftrag ans neue Top-Management: die organisatorische und kulturelle Integration all dieser Firmen, um ein einziges schlagkräftiges Unternehmen zu bilden. Trotz bereits vorhandener intensiver Bemühungen, das Zusammenwachsen zu fördern und zu unterstützen, gab es zum Zeitpunkt der Amtsübernahme des neuen Geschäftsführers unter den Mitarbeitern nach wie vor verschiedene »Stämme«, die sich zwar nicht gegenseitig bekriegten, aber einander doch argwöhnisch gegenüberstanden. Das Ziel des Geschäftsführers war klar: einerseits eine gemeinsame Identität zu formen, andererseits aber auch Kosteneinsparungen zu realisieren und dazu Doppelgleisigkeiten zu beseitigen.

Um ein besseres Gespräch dafür zu bekommen, was in der Organisation tatsächlich los war und wie bestimmte Entscheidungen aufgenommen und umgesetzt oder eben auch nicht umgesetzt wurden, entschied er sich, ein Reflexionsteam mit Vertretern aller betroffenen Unternehmen zu etablieren. Der Auftrag an die Gruppe: Erarbeitung von Beobachtungen, Hypothesen und Vorschlägen hinsichtlich der Frage »Wo stehen wir kulturell? Wo geht die Integration gut voran, wo kracht es, und wo und wie können wir gezielt ansetzen, um die Integration voranzutreiben?«.

Der erste wichtige Effekt der Einrichtung des Reflexionsteams war die positive Reaktion vieler Mitarbeiter: »Endlich hört uns jemand zu und nimmt das ernst, was wir schon die längste Zeit sagen.« Wie stark Feindbilder in Unternehmen sein können, wie schnell sie sich schüren, aber umgekehrt auch auflösen lassen, zeigt ein kleines, scheinbar banales Beispiel. Eine der Maßnahmen im Zuge der dringend nötigen Kostensenkungen war die Entscheidung, die bislang übliche Gratisgetränke abzuschaffen, somit auch das bei Meetings übliche Mineralwasser. Natürlich erregte die Entscheidung an sich bereits den Unmut vieler Mitarbeiter, doch als sich Mitarbeiter der verschiedenen Deutschland-Niederlassungen in der Deutschland-Zentrale zu einem Meeting einfinden und dort Mineralwasser auf den Tischen vorfinden, war der Ärger riesengroß: Die Annahme war: Alle müssen sparen, nur in der Zentrale gehen die Uhren anders. Tatsache war, dass auch die Zentrale sich an die Regel hielt, jedoch im Lager noch Mineralwasser gelagert hatte, das man nun aufbrauchte.

Eine wichtige Beobachtung hinsichtlich der Probleme beim Zusammenwachsen war, dass in den verschiedenen zugekauften Unternehmensteilen im Vertrieb immer noch mit verschiedenen IT-Systemen gearbeitet wurde, was ständig zu Problemen und Reibereien führte. Der logische Vorschlag: die Vereinheitlichung der IT-Systeme, was nicht nur die Spannungen und die Fehleranfälligkeit reduzieren, sondern auch künftige Kosteneinsparungen mit sich bringen würde. Der Vorschlag wurde der Geschäftsleitung präsentiert, von dieser dann im Management-Team intensiv diskutiert, und es wurde eine klare Entscheidung getroffen, die der Geschäftsführer dem Reflexionsteam in dessen nächster Sitzung mitteilte. Die Entscheidung war: »Wir sehen das Problem, lehnen den Vorschlag jedoch derzeit ab. Der Grund ist: Uns fehlen im Moment schlicht die Mittel, diese sinnvolle, aber extrem aufwendige Systemumstellung zu finanzieren. Es tut uns leid, aber wir bitten euch, das zu akzeptieren und noch für mindestens ein Jahr mit den bisherigen Systemen weiterzuarbeiten. Wir wissen, das ist nicht ideal, aber derzeit geht es einfach nicht.« Das Spannende daran war: Auch wenn die Mitarbeiter natürlich nicht glücklich mit der Entscheidung waren, wurde sie doch breitflächig akzeptiert, und die bislang ständig vorgebrachten Klagen über die Systemprobleme nahmen massiv ab.

Das Reflexionsteam, das zu Beginn als Projektteam mit einem externen und einem internen Projektleiter (Berater) aufgesetzt wurde, hat sich inzwischen als Teil der Routineorganisation (ohne Berater) etabliert, d. h. das Reflexionsteam besteht weiter, während die Teilnehmer und Themen – der jeweiligen Situation angepasst – wechseln. Zusätzlich zum Reflexionsteam, welches »das Ganze« im Blick hat, entstanden eigene Reflexionsteams innerhalb der einzelnen Bereiche/Regionen, um deren Potenzial auch für die einzelnen Teile der Organisation zu nutzen.

Irgendwann kam der Vorschlag, doch zu Deutsch zu wechseln und simultan für die nicht deutschen Teilnehmer zu übersetzen, was von allen akzeptiert wurde und die Energie und das inhaltliche Niveau der Gruppe enorm steigerte. Wie auch immer die Lösung im Einzelnen aussieht, die sprachliche Tiefe ist ein kritischer Faktor, den es explizit zu berücksichtigen gilt.

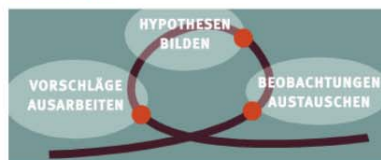
EIN GENAUES SELBSTVERSTÄNDNIS ERARBEITEN

Eine typische Frage in der Vor- oder Anfangsphase der Einrichtung eines Reflexionsteams lautet: Geht das nicht auch in der normalen Meetingstruktur? Die klare Antwort lautet: Nein! Denn in den üblichen Kommunikationssettings gehen Beobachtungen oft unter, sie werden übergangen, abgewertet, vom Tisch gewischt, oder es wird sofort zu Lösungen und Maßnahmenplänen gewechselt. Klassische Meetings sind entscheidungs- und handlungsorientiert, sie haben den Zweck, ein bestimmtes Thema voranzutreiben, sie sollen »produktiv und effizient« sein. Aus diesem Grund ist in der Kick-off-Veranstaltung eines Reflexionsteams immer die Frage zu klären: Was kann so ein Team leisten und was nicht? In einem Reflexionsteam geht es um Beobachtungen, Hypothesenbildung und Ausarbeitung von Vorschlägen, aber definitiv nicht um Entscheidungen. Zu reflektieren, ohne sofort auf die Handlungsebene zu gehen, fällt Managern meist um einiges schwerer, als sie glauben. Die Erfahrung zeigt daher, dass ein neu zu etablierendes Reflexionsteam gut daran tut, einem klaren Design/Ablauf zu folgen und sich bei den ersten Treffen von einer externen Unterstützung durch den Prozess führen zu lassen. »Verlangsamten, um dann umso effizienter zu sein« mag als Slogan gut klingen, in der Praxis fällt es Managern aber enorm schwer, auszuhalten, dass sie immer wieder gebremst oder gestoppt werden, wenn sie wieder einmal dabei sind, von der Situationsbeschreibung sofort zu Lösungen überzugehen. Die Teilnehmer müssen lernen, den Widerspruch auszuhalten, dass das Instrument Reflexionsteam zwar ein mächtiger Beitrag zur Unternehmenssteuerung sein kann, sie selbst aber nicht mächtig in dem Sinn sind, dass sie selbst entscheiden oder umsetzen.

DIE REFLEXIONSSCHLEIFE EINÜBEN

Auf den ersten Blick klingt es banal: Die Teilnehmer bringen ihre Beobachtungen ein, dann formulieren und erkunden sie gemeinsam Annahmen und Hypothesen und arbeiten schließlich Vorschläge aus (s. Abb.1).

ABB. 1
Die Reflexionsschleife



In der Praxis fällt der zweite Schritt – die Hypothesenbildung – meist unter den Tisch. Manager neigen wie gesagt dazu, von den Beobachtungen gleich zum Handeln überzugehen: Wenn ..., dann ... Die Frage »Welche Muster und/oder Phänomene liegen den Beobachtungen zugrunde?« mutet viele seltsam an. Fragt man dann erneut nach: »Was gibt es noch für Hypothesen?«, erntet man bereits Unmut und spürt die Ungeduld: »Können wir bitte weitermachen?« Eine dritte Frage wie »Gibt es noch weitere mögliche Hypothesen?« wird bereits als massive Provokation erlebt. Hält die Gruppe diese anfänglichen Frustrationen jedoch aus, entwickelt sich langsam, aber sicher ein Gefühl dafür, dass diese verschiedenen Annahmen, diese unterschiedlichen möglichen Erklärungen desselben Phänomens eine wertvolle Ressource sind, weil sie das Bewusstsein schärfen, »dass es auch ganz anders sein

könnte und in dem Fall auch eine andere Reaktion möglich, zielführend und sinnvoll sein könnte.« Zwar machen mehrere Hypothesen die Entscheidung komplexer, sie machen aber gleichzeitig auch klar, dass es verschiedenste Optionen gibt. Dadurch entstehen andere Lösungsansätze, die eine schnelle Reaktion ermöglichen, sollte sich die erste Entscheidung als unpassend herausstellen. Mit der Zeit verändert sich dadurch die Qualität der Auseinandersetzung: Plötzlich diskutieren die Teilnehmer eher über die Plausibilität der Annahmen als über angeblich richtige oder falsche Lösungen. Es kommt zu einer vertieften Auseinandersetzung, zu einer ganz anderen Art von Gespräch, durch welches das Unternehmen über das Reflexionsteam lernt, dass Nachdenken und der Blick über den Tellerrand tatsächlich Wert besitzen.

ANZAHL DER TREFFEN

Die Anzahl der üblicherweise eintägigen Treffen orientiert sich an der Aufgabenstellung. Beispielsweise ist es nach einem Merger oder der Umsetzung einer neuen Marktstrategie sinnvoll, sich alle vier bis sechs Wochen zu treffen; bei der Aufgabenstellung, die Wirkung eines erfolgreich durchgeführten Kulturprojekts am Leben zu erhalten, kann hingegen ein halbjährliches Zusammenkommen angemessen sein. Hat sich die Gruppe einmal etabliert und sich miteinander und mit der doch ungewohnten Arbeitsweise vertraut gemacht, genügen daher – je nach Arbeitsauftrag – auch größere Abstände zwischen den Treffen, da dann die Vernetzung untereinander bereits funktioniert und sich die Teilnehmer ergänzend auch auf anderen Wegen austauschen können, z. B. über das Intranet.

VORBEREITUNG DER TREFFEN

(SAMT SCHNEEBALLEFFEKT)

Vor dem jeweiligen Treffen des Reflexionsteams werden die Teilnehmer aufgefordert, über Gespräche mit wichtigen Kollegen und Umwelten (Kunden, Lieferanten etc.) Informationen einzuholen. Damit wird erreicht, dass die Teilnehmer nicht nur ihre eigenen Beobachtungen darlegen, sondern ein Gefühl bekommen, wie wichtige andere Personen die Fragestellungen des Reflexionsteams beantwortet/erleben und wo sie mögliche Ansatzpunkte sehen. Zugleich wird die Arbeit des Reflexionsteams damit breiter publik.

Nützliche »Nebenwirkungen« eines Reflexionsteams

DER FILTEREFFEKT

Als Manager an der Spitze bekommt man üblicherweise Informationen von verschiedensten Personen zugetragen, immer auch gefiltert und gefärbt von den jeweiligen Interessen, weshalb viele Manager sich eine Art Grundmisstrauen aneignen und ständig auf der Hut sind: Was ist die Absicht hinter dieser Information? Beobachtungen und Informationen in einem Reflexionsteam werden durch die eingebaute Perspektivvielfalt automatisch überprüft und gegengecheckt bzw. relativiert, die Qualität der Informationen verbessert sich, weil sie dadurch viel weniger »politisch verseucht« sind.

DER NACHBEARBEITUNGSEFFEKT

In einem Reflexionsteam werden Entscheidungen »nachbearbeitet«, indem die Beobachtungen zusammengetragen werden, wie mit Entscheidungen in der Organisation tatsächlich umgegangen wird. Durch dieses Zusammentragen und Erarbeiten von Hypothesen zur Erklärung des beobachteten Verhaltens in der Organisation werden die Entscheidungen sozusagen auf Realitätstauglichkeit geprüft sowie einem Wirkungsscheck unterzogen. Es wird sichtbar, was verstanden und gemacht wurde und was nicht. Das eröffnet dem Auftraggeber (der Geschäftsführung) die Möglichkeit, frühzeitig und somit rechtzeitig nachzujustieren oder korrigierend einzugreifen.

Mag. Hella Exner ist Gesellschafterin der Exner Beratung GmbH mit den Schwerpunkten prozessorientierte Unternehmensberatung, systemisches Coaching und Begleitung bei der Einführung von Reflexionsteams.