

Rudi Wimmer

# Lösungsorientierte Strategieentwicklung – der Einbau handlungsorientierter Methoden in die Bearbeitung von Businesssthemen

In Falko von Ameln & Josef Kramer (2007)

Organisationen in Bewegung bringen. Handlungsorientierte Methoden  
für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. Berlin: Springer.  
S. 334-336



## Organisationen in Bewegung bringen

Handlungsorientierte  
Methoden für die Personal-,  
Team- und Organisations-  
entwicklung



**Rudi Wimmer**

### **Lösungsorientierte Strategieentwicklung – Der Einbau handlungsorientierter Methoden in die Bearbeitung von Businesssthemem**

Rudolf Wimmer, geb. 1946, Dr. jur., Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. Habilitiert für Gruppendynamik und Organisationsentwicklung, seit 1977 Trainer und Berater für Fragen des General Management mit dem Schwerpunkt auf Strategieentwicklung, organisationellem Wandel, Weiterentwicklung und Lernfähigkeit von Organisationen sowie Etablieren geeigneter Steuerungsformen. Seit Beginn 1988 geschäftsführender Gesellschafter der osb Wien Consulting GmbH, Gesellschaft für systemische Organisationsberatung GmbH. Langjähriger Mitherausgeber und Redakteur der Zeitschrift »Organisationsentwicklung«. Zahlreiche Veröffentlichungen in den Feldern Organisations- und Führungstheorie sowie zur theoretischen Fundierung der systemischen Organisationsberatung.

*Kontakt:* Rudi Wimmer, osb international Consulting AG, Markgrafenstraße 36, 10117 Berlin, Deutschland, Tel. ++43 (0)1-5260813-0, Fax ++43 (0)1-5260813-19, rudolf.wimmer@osb-i.com, www.osb-i.com

Falko von Ameln: Herr Prof. Wimmer, Sie beschäftigen sich intensiv mit dem Design von Prozessarchitekturen für organisationale Veränderungsprozesse. Welche Rolle spielen handlungsorientierte Methoden in Ihrer Vorgehensweise?

Rudi Wimmer: Die Ausgangsfrage ist ja immer: Wie kann man ein Kundensystem in seiner Gesamtheit mit der Fähigkeit ausstatten, in turbulenten, nicht durchschaubaren Umweltsituationen proaktiv auf sich rasch ändernde Rahmenbedingungen zu reagieren? Wie kann man das Ausmaß der eigenen organisationalen Lernfähigkeit so steigern, dass man in sehr komplexen, nicht vorher-sagbaren Umwelten handlungsfähig bleibt? Ich nutze die Kombination aus abstrakteren Prozessarchitekturen und dem Einbau von handlungsorientierten Methoden, um Auseinandersetzungen im Klientensystem zu beschleunigen. Handlungsorientierte Methoden ermöglichen es außerdem, hochkomplexe Entscheidungslagen nicht nur vom Verstand und von festgefahrenen kognitiven Deutungsmustern her zu betrachten, sondern aufzulösen und neue kollektive Wahrnehmungsmöglichkeiten zugänglich zu machen.

FvA: Können Sie ein Beispiel aus Ihrer Praxis nennen?

RW: Ich bin z. B. ganz aktuell in einem großen deutschen, international tätigen Baustoffunternehmen unterwegs. Diese Branche hat viele Erschütterungen hinter sich, das Unternehmen hat sich in den letzten Jahren stark verändern müssen aufgrund von krisenbedingten Einschnitten und Restrukturierungen, Leute mussten das Unternehmen verlassen, Teile wurden outgesourced etc. Dadurch ist ein erhebliches Verunsicherungspotenzial bei Mitarbeitern und Führungskräften entstanden. Jetzt lautet der Auftrag: Wir brauchen eine gemeinsam geteilte Perspektive über die unterschiedlichen Führungsebenen und Unternehmensteile hinweg, die wieder Orientierung gibt, einen Sicherheit spendenden Rahmen, der Zukunftsgewissheit vermitteln kann. Die dazugehörige Prozessarchitektur sieht vor, dass ein Kernteam bestehend aus dem Vorstand, der ersten Füh-

rungsebene und wichtigen Know-How-Trägern des Unternehmens über einen Zeitraum von 6–9 Monaten in etwa 7 Klausuren à 2–3 Tagen einzelne Themen abarbeitet.

Eine Themenstellung ist z. B. die Umfeldanalyse, bei der man sich die veränderte Gesetzgebung und einzelne Märkte näher anschaut, kaufentscheidende Motive der Kunden und Erfolgsfaktoren des Unternehmens diskutiert. Dabei kommen Zukunftsbilder der verschiedenen Teilnehmer auf den Tisch und werden durch unterschiedliche Perspektiven in Frage gestellt. Da geht es um ganz unterschiedliche strategische Zukunftsoptionen: Verstärkt man eine Entwicklung in Tschechien, investiert man lieber in der Ukraine, trennt man sich von einem bisherigen Lieblingsprodukt, weil man sieht, dass es ein Auslaufmodell ist? Es kommt da unweigerlich zu Entscheidungssituationen, die sich nicht einfach durch die Sachlogik der Argumente auflösen, sondern wo die Entscheidungsmaterien einerseits mit viel Risiko bzw. mit unterschiedlichen Interessenslagen verknüpft sind, wo die Beteiligten Herzblut drinhaben.

In diesen Situationen ist es z. B. sinnvoll, nicht nur den kognitiv-verbale Diskurs zu pflegen, sondern auch analoge Methoden einzusetzen. Die Aufgabe des Beraters ist es dabei, darauf zu achten, dass Konflikte nicht zu schnell unter den Teppich gekehrt, sondern austragen werden, ohne aber zu dauerhaften Blockaden zu führen. Ich nutze dafür gelegentlich tetralemmaähnliche Methoden (► Abschn. 7.1.2), um die Entscheidungsoptionen im Raum sichtbar zu machen. Es wird eine Pinnwand in der einen Ecke des Raumes aufgestellt für die Option »Wir entscheiden uns für das eine«, auf der anderen Seite des Raumes eine Pinnwand für »Wir entscheiden uns für das andere«, die 3. Ecke steht für »Wie würde es sich anfühlen, wenn man beides macht?« und die 4. Ecke »Wie schaut es aus, wenn man keines macht«, um so den Kontakt der Entscheidungssituation in den Blick zu bekommen. Dann kann man die Gruppen herumwandern lassen, um ein Gespür für die verschiedenen Positionen zu entwickeln: Jetzt versetzen wir uns in die Lage, das wäre die Entscheidung – wie geht's uns dabei und welche Art von Unternehmen wird da sichtbar? Wenn man in diese Realität wirklich eintaucht mit seinem Körper und mit den ganzen Empfindungen, die dabei hochkommen – welche Art von Informationen kann man da generieren?

Ein Beispiel für eine andere im Prozess, an der solche analogen Methoden nützlich sein können: Man hat eine Entscheidung gefällt und die zukünftige Identität des Unternehmens festgelegt. Jetzt weiß man, wo man hin will, aber nicht, was die nächsten Schritte sein können. Analog dem Vorgehen von Steve de Shazer bitte ich dann die Teilnehmer, sich im Raum zu positionieren zur Frage: »Wie weit ist unser Unternehmen auf diesem Weg auf einer Skala von 1 bis 10?« Dann gibt es welche, die sind eher skeptisch und stehen auf 2 oder auf 3, und welche, die stehen schon bei 8 oder 9. Dann bildet man Gruppen um diese einzelnen Positionen herum und die Gruppen beschreiben, warum sie sich auf diese Stelle gestellt haben. Dabei wird deutlich, wie heterogen die Einschätzung des Status quo ist, und es wird auch körperlich spürbar, was an Differenzen in Bezug auf diese Einschätzung da ist.

Der nächste Schritt ist dann von seinem Ergebnis her immer ganz erstaunlich: Wir bitten die Teilnehmer, sich in die Gruppen zurückzuziehen mit dem Auftrag: Beschreiben sie die Entwicklung des Unternehmens, wenn wir bei der Umsetzung der strategischen Positionierung miteinander 2 Punkte weiter sind. Was hat sich geändert, woran würden Sie das merken? Das Faszinierende ist, dass man dann ganz ähnliche Bilder bekommt. Die »Achter« beschreiben ganz ähnliche Sachen wie die »Zweier«. Dann kann man auf dieser durch die Imagination kollektiv erzeugten Wissensbasis ein Konzept entwickeln, wie man den Prozess von heute hin zu diesem strategischen Zukunftsentwurf konzeptualisieren kann: Was ändert sich im Führungsteam, wie ist



die Organisation umgebaut, welche Personalmaßnahmen haben stattgefunden, welche Produkte wurden umgestaltet etc.

FvA: Worin sehen Sie den spezifischen Nutzen solcher handlungsorientierter Interventionen gegenüber anderen Vorgehensweisen?

RW: Zum einen wird damit das Ausleuchten von bisherigen blinden Flecken ermöglicht, die ohne solche analogen Interventionsformen – zumindest nicht in derselben Geschwindigkeit und Präzision – nicht erschließbar wären. Dann ermöglichen es solche Interventionen, ressourcenorientiert zu denken und Imaginationsfähigkeit zu entwickeln. Die durch diese Form der Intervention erzeugte kollektive Suggestion mobilisiert Potenziale, die ohne einen solchen Schritt der Inszenierung weniger leicht herstellbar sind: einen geteilten Zukunftszustand, der auch das Zutrauen in die Machbarkeit wachsen lässt.

FvA: Wenzler und Chartier sprechen in diesem Zusammenhang davon, der Organisation ein »kollektives Gedächtnis der Zukunft« zu geben.

RW: Arie de Geus benutzt eine ähnliche Formulierung, wenn er sagt, dass Strategieentwicklung ein gemeinsam erzeugtes Repertoire von »Denkinstrumenten und Sehwerkzeugen für den eigenen Weitblick« erzeugt. Strategieentwicklung tritt nicht mit dem Anspruch an, dass man in 5 oder 10 Jahren genau am festgelegten Ziel landet, sondern dass man den Weg dorthin im Sinne de Geus' ausleuchten kann, dass man »Sehwerkzeuge für die Ausleuchtung des Weges in die Zukunft« kollektiv kreiert. Es geht darum, Unterscheidungsmöglichkeiten zu mobilisieren, die eine Einschätzung der Ist-Situation erleichtern, sowie um die kollektive Sensibilisierung für die rechtzeitige Wahrnehmung ungewöhnlicher Entwicklungen in der Zukunft.

Schließlich ist das Sehen der Vielfalt, Heterogenität und Gegensätzlichkeit immer schon eine wichtige Information für die Organisation: Man sieht z. B., dass die eigenen Bedenken geteilt werden. Prozesse wie Strategieentwicklung oder Reorganisation sind ja in hohem Maße angstbesetzt. Ausgesprochen werden aber zunächst nur kognitive Themen, Business Themen.

FvA: Das Angstthema wird erst einmal abgespalten. Eine der Thesen dieses Buches ist ja, dass handlungsorientierte Methoden es ermöglichen, solche Emotionen zu beobachten und aus der Latenz zu holen, zu enttabuisieren.

RW: Wenn das System die Erlaubnis hat zu dieser Vielfalt und das als normal tituiert wird und nicht als Problem, das es zu ändern gilt, dann sinkt der Bedrohungscharakter. Für mich ist Beratung gekennzeichnet durch die Gleichzeitigkeit der Leistungen auf den 3 Sinndimensionen: Es geht darum, auf der Sachdimension Herausforderungen zu schaffen, eine Steuerung auf der Zeitdimension zu leisten und einen Container auf der Sozialdimension zu kreieren. Dem System seine eigene Vielfalt zu erlauben und den Klienten Freiheiten zu ermöglichen, die sie sich untereinander aus Gründen der Angstbesetztheit nicht zugänglich machen können, ist Teil dieser kollektiven Container- oder Schutzmantelfunktion. Es geht immer auch um einen Heilungsprozess des sozialen Systems – das ist eine der Grundannahmen, mit denen ich operiere.

Das Gespräch mit Rudi Wimmer führte Falko von Ameln am 30. Juni 2006 in Witten.