

Gemeinsames Nachdenken ermöglicht Krisenbewältigung

FALLSTUDIE. Trotz Umsatzeinbruchs konnte der Verlag der österreichischen Tageszeitung „Der Standard“ die Auswirkungen der Finanzmarktkrise 2009 gut bewältigen. Dabei wurde der Nachweis erbracht, dass das Instrumentarium der systemischen Unternehmensberatung auch aus einer internen Funktion heraus einen Beitrag zur Lösung harter, unternehmerischer Probleme liefern kann.

Ende 2008 zeichneten sich die ersten Auswirkungen der Finanzmarktkrise auf die österreichische Wirtschaft und auf den Werbemarkt ab. Nach einer längeren Schönwetterperiode waren vorerst nur zarte Signale am Horizont spürbar, dennoch war allen Beteiligten klar, dass sich hier ein größeres Gewitter zusammenbraute.

Die Organisationsentwicklung eines österreichischen Zeitungsverlags, in dem die Tageszeitung „Der Standard“ er-

scheint, sah es als ihre Aufgabe an, die ersten Krisensignale mit entsprechendem Nachdruck für die Organisation sichtbar zu machen.

Der Geschäftsführung des „Standards“ war bereits damals klar, dass das Budget für das Jahr 2009 in der am Ende des 3. Quartals 2008 erstellten Fassung in seinen Umsatzerwartungen wohl nicht zu halten sein werde. Im November 2008 wurde daher nach klassischem Muster eine „Sitzung“ einberufen, in der unter dem Vor-

sitz der Geschäftsführung entsprechende Budgetkorrekturen für das Jahr 2009 beschlossen werden sollten. Ein interner OE-Berater wurde erst aufgrund nachträglicher Intervention zur Teilnahme an diesem Meeting vorgesehen. Eine strukturierte Vorbereitung war nicht geplant. Die Sitzungsdauer war nicht festgelegt. An ein klassisches Design war also nicht zu denken. Nach Zustimmung durch die Geschäftsführung erlaubte sich der interne Berater dennoch am Beginn der

Die Redaktion der Tageszeitung „Der Standard“ hat ihren Sitz in der Wallnerstraße im touristisch sehr attraktiven 1. Wiener Gemeindebezirk.



Foto: Pichler

Sitzung eine Intervention, die nachträglich beurteilt, eine nachhaltige Wirkung haben sollte. Er stellte eine anonymisierte „Tabu“-Frage an die Gruppe: „Worüber darf hier nicht gesprochen werden?“ Die Frage wirkte insgesamt kathartisch auf den Prozess und unterstützte auf magische Weise den Zusammenhalt im Teilnehmerkreis.

Nach Ablauf der ersten beiden Monate des Jahres 2009 stellte sich heraus, dass die Einbrüche am Werbemarkt infolge der Finanzmarktkrise wesentlich stärker ausfielen als noch bei der letzten Budgetrevision im November 2008 angenommen. In einzelnen Marktsegmenten kam es zu Marktverlusten von mehr als 50 Prozent. Die Qualitätstagespresse war in ihren Kerngeschäftsfeldern am Werbemarkt, dem Finanzdienstleistungssektor und dem Stellenmarkt, noch stärker betroffen als die Massen- oder die Regionalpresse. Es musste zu diesem Zeitpunkt als sicher angenommen werden, dass die Entwicklung trotz der getroffenen Maßnahmen zur Gegensteuerung zu einem negativen Betriebsergebnis für das Jahr 2009 führen werde.

Zum gleichen Zeitpunkt kam es zu einer Veränderung in der Eigentümerstruktur des Verlags und eine gesellschaftsrechtliche Neustrukturierung stand in Planung. Der Auftrag der Eigentümer an die Geschäftsführung lautete daher auch aus diesem Grund einen Liquiditätsabfluss im Jahr 2009 mit allen zu Gebote stehenden Mitteln zu verhindern. Es führte also für die Geschäftsführung kein Weg an der Zumutung für das System vorbei, nach den bereits beschlossenen Einsparungen nun noch einen weiteren Kraftakt zur Kostensenkung einzuleiten. Und dies auch noch unter Zeitdruck, da das Geschäftsjahr bereits deutlich fortgeschritten war.

Der Auftrag der Geschäftsleitung

In dieser Situation wandte sich die Geschäftsführung an den internen Berater mit der Frage, wie man einen Prozess aufstellen könnte, bei dem alle Abteilungen des Unternehmens sich am Kraftakt der Gegensteuerung beteiligen. Einen Mitarbeiter in diese Planung einzubeziehen, setzt aufgrund des Hierarchiegefälles ein

Vertrauensverhältnis voraus, das in diesem Fall in langjähriger Zusammenarbeit gewachsen war. Im Zuge des Auftragsklärungsgesprächs konnte erreicht werden, dass ein Mindestmaß an zeitlichen und räumlichen Ressourcen für solch ein Projekt zur Verfügung gestellt wurde. Auch in Ausnahmesituationen bleibt das Ausmaß an Zeit, das für solche Prozesse einzufordern ist, für Führungskräfte häufig eine Zumutung ebenso wie die aus Beratungssicht naheliegende Forderung, sich für solch eine Aufgabe an einen Ort außerhalb des Unternehmens zurückziehen. Abgerungen werden konnte dem System unter diesen Bedingungen nur eine Bruttoarbeitszeit für einen Workshop im Ausmaß von sechs Stunden an einem Ort in der Nähe des Verlagssitzes. Das war angesichts des Themas absehbar zu kurz, aber eben das Längste, was zu erkämpfen war.

Im Zuge der Auftragsklärung wurde außerdem vereinbart, dass es mit allen beteiligten Abteilungsleitern individuelle Vorgespräche geben soll. Die Ergebnisse hinsichtlich Lagebeurteilung, Einschätzungen und Vorstellungen sollten dann zu einer Rückspiegelung zusammengefasst werden und als Basis für die Erstellung eines Designs für einen Führungskräfte-Workshops dienen. Dieses Workshop-Design war mit dem Auftraggeber (in diesem Fall mit der Geschäftsführung) nach Abschluss der Vorgespräche abzustimmen. Neun Personen wurden als zentrale interne Stakeholder des Prozesses identifiziert. Mit diesen neun Personen waren alle operativen Einheiten einschließlich Redaktion, Geschäftsführung und alle Stabsfunktionen der Organisation abgebildet.

Die Vorgespräche mit den Abteilungsleitern

Die Informationen aus dem Auftragsklärungsgespräch und die Vielzahl an Erfahrungen und Informationen als Mitglied des Führungsteams des Verlags trugen etwa zu gleichen Teilen zu einer raschen Hypothesenbildung bei. Daraus ergab sich der Leitfaden für die Vorgespräche. Der Ernst der Lage ermöglichte zeitnahe Terminvereinbarungen mit allen Zielpersonen der Interviews, sodass die Erhe-

bungsphase bis zur Erstellung der Rückspiegelung innerhalb von zwei Wochen abgewickelt werden konnte. Die langjährige Beobachtung des Systems legte die Hypothese nahe, dass die aktuelle Krisensituation die laufend in Balance gehaltene Ambivalenz der Kooperation der Hauptabteilungen unter einen speziellen Druck setzte.

Die Ambivalenz zwischen „Eigeninteresse und Abgrenzung“ einerseits und „Mehrwert schaffender Zusammenarbeit“ andererseits kann im systemtheoretischen Rahmen durchaus als Motor für Entwicklung betrachtet werden. Unter den Bedingungen eines plötzlich steigenden Kostendrucks und rascher Veränderungsnotwendigkeit besteht allerdings die Gefahr, dass die Selbsterhaltungskräfte der einzelnen Abteilungen die Oberhand gewinnen und sich die Abteilungsleiter massiv weigern, von ihren Kollegen Ratschläge entgegenzunehmen oder sich in ihre internen Abteilungsangelegenheiten reinreden zu lassen.

In den Vorgesprächen, die als „wertschätzende Interviews“ mit Elementen der zirkulären Fragetechnik konzipiert wurden, ging es einerseits darum, dass der interne Berater Eindrücke sammeln konnte, aber zugleich ging es auch darum, bei den Interviewpartnern Reflexionsprozesse in Gang zu setzen – im Sinne der Öffnung von Möglichkeitsräumen. Im Zuge der Vorgespräche kamen sehr rasch die Symptome der angesprochenen Ambivalenz zum Vorschein. Einerseits wurde häufig die Bereitschaft zur Zusammenarbeit bei der Suche nach Lösungen zum Ausdruck gebracht, andererseits wurden aber auch Bedenken geäußert, dass der Kostendruck das Klima im Unternehmen und zwischen den Abteilungen deutlich verschlechtern könnte.

Darüber hinaus kamen auch Berührungsängste zum Vorschein, deren Wurzeln in der wechselseitigen Anerkennung der Autonomie in den Entscheidungsprozessen der jeweils anderen Entscheidungsträger liegen. Jedem Abteilungsleiter wird gewöhnlich zugestanden, dass er innerhalb seines definierten Verantwortungsbereichs ohne Einfluss „von außen“ seine Abteilung führen kann. Es zeigte sich, dass gerade die Bereitschaft zur Äußerung von bereichsübergreifenden →

→ Lösungsvorschlägen durch diese Praxis untergraben werden kann, weil sie als nicht angemessene Zumutung empfunden werden könnte. Schließlich will sich keiner vom anderen so einfach reinreden lassen. Erhöht wird dieses Risiko durch die steigende Komplexität der Aufgaben, die in unterschiedlichen Subsystemen zu bewältigen sind. Mit steigender Komplexität und zunehmender Arbeitsteilung sinkt das subjektive Urteilsvermögen über die Abteilungsgrenzen hinweg. Man fühlt sich schlichtweg damit überfordert, sich ein angemessenes Bild über die Abläufe in anderen Abteilungen zu machen. Dieses Gefühl der mangelnden Informationen verstärkt die Vorsicht bei der freien Äußerung von bereichsübergreifenden Vorschlägen. Das gilt speziell, wenn es um Vorschläge zur Erhaltung der Überlebensfähigkeit bei schwindenden Ressourcen geht.

Auch hinter dem spürbaren Appell an die Geschäftsführung zur Deklaration von Zielen und klaren Vorgaben war ein Gefühl des Informationsmangels zu orten. Der Gedanke, gemeinsame Lösungen im Rahmen eines Workshops zu suchen, wurde aber allgemein begrüßt. Am Ende des Analyseprozesses wurden die Wahrnehmungen und Hypothesen in einem Schaubild zusammengefasst, das die Eindrücke aus den Vorgesprächen und die hypothetischen Zusammenhänge in einem analogen Modell sichtbar machte.

Der Führungskräfte-Workshop und die Beziehungsarbeit

Die Ergebnisse der Vorgespräche ließen es notwendig erscheinen, der „sozialen Basis der Zusammenarbeit“ bei der Suche nach Lösungen breiten Raum zu widmen. Im Sinne der Zielsetzung und der nunmehr feststehenden Notwendigkeit, in mehreren Bereichen schmerzhaft Einschnitte in bislang zur Verfügung stehenden Ressourcen in Kauf nehmen zu müssen, erschien es notwendig, zunächst dem natürlichen Reflex der Abwehrhaltung und Revierverteidigung entgegenzuwirken und dem offensichtlichen Austauschbedarf auf sozialer Ebene angemessenen Raum zu geben.

Es waren Vorkehrungen zu treffen, die bestmöglich dazu beitragen konnten, ei-

nerseits die wechselseitige Vertrauensbasis zwischen den beteiligten Abteilungsleitern zu stärken sowie offenkundige Informationsdefizite zu beseitigen und andererseits die Situation des Gesamtunternehmens im Zentrum des Blickfelds aller Beteiligten bestmöglich zu verankern. Ohne diese Vorkehrungen erschien die Gefahr zu groß, dass latente Interessenskonflikte, Lagerdenken und ungeklärte Beziehungsaspekte zu politischer Argumentation und unzureichender Offenheit auf der Sachebene führen könnten. Den Ergebnissen des Prozesses würden dann wesentliche Elemente der Substanz geraubt werden.

Am Ende sah das Design für den Workshop mit Rückspiegelung, abteilungsübergreifendem Austausch, Bericht des Controllings und Statement der Geschäftsführung allein drei (!) Stunden Arbeit an der sozialen Basis für die Entwicklung von Lösungsvorschlägen vor. Rund 60 Prozent des vorgesehenen Netto-Arbeitszeitrahmens waren damit der Beziehungs- und Informationsebene gewidmet und lediglich zwei Stunden für die Arbeit an den eigentlichen Lösungsansätzen. Es kann nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden, dass so ein Design in einer wirtschaftlich kritischen Phase bei Führungspersonlichkeiten, die im Alltag rasch eine Vielzahl von Entscheidungen zu treffen haben, auf Akzeptanz stößt. Speziell als interner Berater gerät man in Gefahr weiche Knie zu bekommen, wenn man sich mit diesem Konzept einer Geschäftsführung nähert, die selbst schwer unter Druck steht. Die Ableitung des Designs aus den Ergebnissen der Vorgespräche war jedoch logisch, derart konsistent und überzeugend, dass eine Zustimmung zu dem Design erzielt werden konnte. Gleichzeitig war zu diesem Zeitpunkt bereits klar, dass das Vorhaben den Zeitrahmen sprengen würde.

Ein Designelement aus dem ersten Teil des Workshops sei hier näher beschreiben, weil sich diese Intervention im Rückblick sowohl im Hinblick auf die Klärung der Beziehungsebene und den Abbau von Informationsdefiziten als auch im Hinblick auf die Stärkung der Gesamtunternehmensperspektive als sehr wirkungsvoll erwiesen hat. Bei neun Teilnehmern wurden drei „Nester“ zu je drei Sesseln

Literatur

1. **Baecker, Dirk**; Organisation als System; Frankfurt am Main; 1999
2. **Krizanits, Joana**; Professionsfeld Inhouse Consulting, Praxis und Theorie der internen Organisationsberatung; Heidelberg, 2011
3. **Luhmann, Niklas**; Soziale Systeme, Grundriss einer allgemeinen Theorie; Frankfurt am Main; 1984
4. **Willke, Helmut**; Systemtheorie III: Steuerungstheorie; 3. Aufl. Stuttgart 2001

im Raum verteilt. Drei der neun Teilnehmer wurden in die Rolle von Beobachtern versetzt, die sich ausschließlich auf die Aufnahme von Eindrücken konzentrieren sollten. Jedem Nest wurde ein Beobachter zugewiesen. Als Beobachter wurden folgende Funktionsträger eingesetzt: Geschäftsführung, Human-Ressourcen und Controlling. Die sechs anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmer – einschließlich Chefredaktion – sollten in wechselnden Diaden Fragen an die Situation der Abteilung des Gesprächspartners richten, und zwar jeweils sechs Minuten in der Rolle des Fragestellers und sechs Minuten in der Rolle des Antwortgebers. Am Ende hatte jeder der sechs Abteilungsleiter mit jedem anderen zwölf Minuten Intensivtausch zur jeweiligen Lage. Nach Ende der Austauschsequenz interviewte der Moderator die Beobachter im Zentrum des Plenums zu ihren Eindrücken, erkennbaren Schwerpunkten und Widersprüchen. Damit wurde eine zusätzliche „systemische Schleife“ in die Selbstbeobachtung des Systems eingebaut. Den Abschluss bildete ein Blitzlicht im Plenum.

Nach Abschluss des umfangreichen Einleitungsteils wurden die Teilnehmer vom internen Berater, der auch die Moderatorenrolle übernommen hatte, im Rahmen eines Brainstormings um Vorschläge

im Sinne der von der Geschäftsführung zuvor festgelegten Zielsetzung gebeten. Die Aufgabenstellung sah abseits von Verständnisfragen in dieser Phase keine vertiefende Diskussion der Einzelvorschläge vor. Das war zugleich der kritischste Punkt für die gesamte Veranstaltung. Es lässt sich auch bei gewissenhafter Vorarbeit nie prognostizieren, ob eine Gruppe in dieser Situation auf der Lösungsebene einschwenkt und zu arbeiten beginnt oder nicht. Nach zögerlichem Beginn war die Moderation in diesem Fall jedoch mit einer kaum zu bewältigenden Menge an Vorschlägen konfrontiert, die alle in Stichwortform sichtbar für die Gruppe mitgeschrieben wurden.

Am Ende dieses Abschnitts, der die Zeitvorgaben des Designs völlig über den Haufen warf, standen auf neun eng beschriebenen Flipcharts insgesamt 72 Vorschläge unterschiedlicher Natur und Tragweite. Am Ende konnte lediglich eine kaufmännische Grobbewertung der Vorschläge vorgenommen werden, danach musste der Workshop wegen Zeitüberschreitung abgebrochen werden. Es wurden aber immerhin Verantwortlichkeiten für die weitere Prüfung der Vorschläge und ein zeitnahes weiteres Meeting zur Evaluierung der Ideen festgelegt.

Das Folge-Meeting als Prozessergebnis

Innerhalb einer Woche nach dem Workshop wurde ein Folge-Meeting für alle Teilnehmer der Klausur anberaumt. In der Zwischenzeit wurde mit Hochdruck an der betriebswirtschaftlichen Bewertung der Vorschläge gearbeitet. Die zentrale Frage war jedoch, ob innerhalb der Gruppe eine konsensuale Einigung über die Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen erzielt werden könne.

Um den Prozess der Selektion zu unterstützen, wurden den Teilnehmern symbolische „Töpfe“ angeboten, die jeweils unterschiedliche Verfahrensweisen beschreiben – vom sofortigen Umsetzen bis zum Verwerfen. Die Vorschläge wurden mit Nummern-Codes versehen. Klebeetiketten dienten zur symbolischen Verteilung in die „Töpfe“ durch den Moderator auf Zuruf durch die Gruppe. Innerhalb von zwei Stunden waren die Vorschläge aus


der Klausur auf die fünf „Töpfe“ verteilt und die Selektion damit durchgeführt. Am Ende wurde die Projektbegleitung für jene Maßnahmen, die aufgrund der Selektion in die Umsetzung beziehungsweise in die weitere Prüfung geschickt wurden, dem Controlling übergeben. Es kann im Nachhinein als glückliche Fügung betrachtet werden, dass der Führungskräfte-Workshop nach Sammlung der Vorschläge abgebrochen werden musste, weil dadurch für die Teilnehmer in der Zeitspanne zwischen Workshop und Folge-Meeting die Chance eröffnet wurde, sich wechselseitig im informellen Rahmen über Details der Vorschläge und deren Bewertung zu verständigen. Auf diesem Weg wurde auch das informelle System konstruktiv in den Lösungsprozess einbezogen.

Rückblick auf den Prozess und die Evaluierung

Die beschriebenen Interventionen hatten rückblickend betrachtet zwei wesentliche Effekte. Einerseits konnte das Unterneh-

men mithilfe der in der Gruppe entwickelten Maßnahmen das Geschäftsjahr 2009 trotz Einbruch im Werbeumsatz um mehr als 20 Prozent mit einem positiven Betriebsergebnis abschließen. Damit sei nicht behauptet, dass ein solches Ergebnis nicht auch auf einem anderen als dem beschriebenen Weg erzielt hätte werden können. Die Wirkung im System wäre aber eine andere gewesen. Der zweite Effekt war beim Klima der Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften im weiteren Verlauf dieses schwierigen Jahres zu beobachten. Die Leistung der Gruppe allein führte – ohne noch den Effekt auf das Betriebsergebnis des Jahres zu kennen – zu einer Festigung des Vertrauensverhältnisses im Führungssystem und zu einer Steigerung des Selbstvertrauens und der Zuversicht. In den regelmäßigen Sitzungen des Management-Boards war mit fortschreitendem Jahr (im krassen Gegensatz zur Stimmung am Markt) eine zunehmende Leichtigkeit und Gelassenheit zu registrieren. Beispielhaft ist auch die Bereitschaft der Geschäftsführung, nicht nur rechtzeitig die internen Beratungskompetenzen abzurufen, sondern auch die Prozessgestaltung an einen rangniedrigeren Organisationsentwickler zu delegieren und sich dessen Gestaltungsangeboten unterzuordnen, was in der Tat dem traditionellen Hierarchiedenken prinzipiell und deutlich widerspricht. Nach Ende des Projekts kann festgehalten werden, dass die Position des Geschäftsführers durch den Prozess sowohl innerhalb des Führungsteams als auch gegenüber den Eigentümern gestärkt wurde. Das Beispiel zeigt, dass die temporäre und kontextbezogene Außerkraftsetzung klassischer Hierarchiemuster einen Beitrag zur Erzielung konstruktiver und nachhaltiger Ergebnisse im Führungsteam leisten kann. Dieses Beispiel ist weniger wegen seines Gehalts an methodischer Substanz aus Organisationsentwicklungsperspektive oder wegen seiner Aussagekraft über die Tätigkeit des internen Beraters gewählt worden, sondern um aufzuzeigen, dass das Instrumentarium der systemischen Organisationsberatung auch einen Beitrag zur Lösung von harten unternehmerischen Kernproblemen liefern kann.

Christian Reuer ●



AUTOR

Christian Reuer
Diplom-Soziologe, in unterschiedlichen Funktionen (darunter Marktforschung, Produktentwicklung, strategisches Marketing sowie Strategie- und Organisationsentwicklung) Mitarbeiter der österreichischen Tageszeitung „Der Standard“. Absolvent des „Curriculum für systemische Unternehmensentwicklung“ der Beratergruppe Neuwaldegg. 2011 gründete Reuer ein eigenes Beratungsunternehmen, das er neben seiner Tätigkeit beim „Standard“ führt. Ausführliche Präsentationen zu seinem Konzept und zu seiner Haltung finden sich auf seiner Homepage.

PRORECON
Unternehmensberatung e.U.
Franz Schalk Platz 11 / 1
A- 1130 Wien
Tel 0043(0)699 18166877
www.prorecon.at