

# Flüchtiger Mut

## Erfahrungen zum Organisationswandel in Krisenzeiten

Marcus Quinlivan

*Als traditionsbewusster und mit seinen zahlreichen Standorten bestens vernetzter Thinktank hat unser Kunde mit seinen über 1.000 Mitarbeitenden an mehreren Standorten schon so manche Krise gemeistert: Eine lange bewegte Geschichte und das weitverzweigte Netzwerk fehlen in keiner Selbstbeschreibung. Im Sommer 2019 spitzt sich die Lage jedoch zu: Für die kommenden Jahre zeichnen sich massive Budgetkürzungen ab. Um diese gut aufzufangen, wendet sich der Vorstand im Herbst 2019 an uns. Mit unserer Unterstützung macht sich die Organisation an einen umfassenden Veränderungsprozess. Über ein Jahr später blicken wir zurück auf die unterschiedlichen Veränderungsstrategien, unternommene Schritte und die tatsächlich beobachtbaren Veränderungen.*

### Phase 1 | Mittelknappheit als Anlass

In der ersten Auftragsklärung erfahren wir vom Vorstandsvorsitzenden über das Ausmaß der drohenden Budgetkürzungen. Bei allem Stolz über die eigene Tradition und den daraus abgeleiteten Zweckoptimismus («Das bekommen wir schon hin») mischt sich in die Erzählung eine zunehmende Verunsicherung. Schließlich bittet der Vorstandsvorsitzende um unsere Unterstützung, um die Organisation mit Blick auf die zurückgehenden Mittel zu «reorganisieren» und in eine «schlanke Struktur» zu überführen. Wir spüren deutlich, dass der Vorstand sich damit deutlich außerhalb seiner Komfortzone befindet.

In informellen Gesprächen mit weiteren Führungskräften offenbart sich zudem, wie groß die Unruhe in der Mitarbeiterschaft bereits ist. Diese speist sich nicht nur aus der Sorge um die Finanzen, sondern auch aus Unzufriedenheit über den Vorstand selbst. Wiederholt hören wir, dass dieser abgekoppelt sei vom realen Betrieb, er eine überfällige strategische Neuausrichtung verschleppe und die längst nicht nur in finanzieller Hinsicht desolante Lage der Organisation schönrede.

An diesem Punkt fällt uns ins Auge, wie sehr sich die ersten Schilderungen unterscheiden. Während sich alle einig zu sein scheinen, dass die Organisation sich verändern müsse, gehen die Annahmen über die Ursachen der Krise stark auseinander und führen zu unterschiedlichen Lösungshypothesen: Während der Vorstand auf eine Reorganisation mit strategischen Akzenten setzt, drängt die mittlere Führungsebene wie scheinbar auch ein Teil der Mitarbeiterschaft zu einer strategischen Neuausrichtung und energischerem Handeln der Führung.

Als Beratende beschäftigt uns an dieser Stelle vor allem, wie wir den Beteiligten helfen, die scheinbar sehr unterschiedlichen Perspektiven abzugleichen und den Vorstand damit in die Lage versetzen, vor dem Hintergrund eines vollständigen Bildes mutig die richtigen Weichenstellungen vorzunehmen. Daher setzen wir uns für die unmittelbar nachfolgenden Beratungsschritte zunächst die folgenden Ziele:

- **Veränderungsenergie** bei der Leitung aufbauen als Grundlage für möglicherweise anstehende mutige Entscheidungen.
- **Prozessklarheit** herstellen durch eine erste grobe Skizze einer Veränderungsarchitektur, bei der Akteure und Bühnen des Veränderungsprozesses in einer sinnvollen zeitlichen Abfolge dargestellt werden.
- **Kontakt** stiften zwischen den Beteiligten um die – mutmaßlich unterschiedlichen – Wahrnehmungen und Interpretationen zur Situation abzugleichen, als Einstieg in einen strategischen Diskurs über die künftige Ausrichtung der Organisation.

### Phase 2 | Wahrnehmungsabgleich

Eine breit angelegte Konsultation eröffnet die nächste Phase des Veränderungsprozesses. Sie beinhaltet eine anonyme Online-Umfrage unter allen Mitarbeitenden und Führungskräften, durch uns moderierte Fokusgruppen sowie Interviews mit Schlüsselakteuren. Die Umfrage fokussiert dabei nicht so sehr auf Strukturfragen, sondern beleuchtet subjektive Veränderungsbedarfe («In welchen Situationen merken Sie am deutlichsten, dass wir uns verändern müssen?»). Hohe Rücklaufquoten deuten auf ein reges Interesse.

Die Ergebnisse werten wir qualitativ aus, clustern die genannten Themen und verdichten sie schließlich in sieben Hypothesen zum Zustand der Organisation. Diese zeugen zwar von anhaltendem Ownership bei der Belegschaft, zeichnen aber ein wenig schmeichelhaftes Bild einer Organisation mit abnehmender Relevanz und einer mutlosen Leitung.

Bei der Vorstellung im Vorstand nehmen wir wahr, wie dieser überrascht und betroffen in diesen Spiegel blickt, aber entschlossen Veränderungsbereitschaft signalisiert. Zudem willigt er ein, die Hypothesen auf einer eigens einberufenen Mitarbeiter\*innen-Versammlung zu diskutieren und die Ergebnisse dazu vorweg intern zu veröffentlichen.

In einem World Café und anschließender Talkshow mit dem Vorstand sichten die anwesenden Führungskräfte und Mitarbeitenden die Ergebnisse der Befragung und loten die Lage ihrer Organisation aus. Es ist von Enttäuschung die Rede, von Ärger und von Ungeduld. Gleichzeitig nehmen wir etwas wie Erleichterung unter den Anwesenden wahr: «Um diese unbequemen Themen haben wir jahrelang einen Bogen gemacht, hat der Vorstand einen Bogen gemacht. Jetzt liegen die Themen auf dem Tisch und wir können zum ersten Mal darüber sprechen. Endlich!»

Insgesamt fällt uns ins Auge:

- Der *Wunsch nach tiefgreifender Veränderung* ist unter den Mitarbeitenden größer als im Vorstand. Besonders monieren Mitarbeitende den Mangel an Richtung und Orientierung in einem historisch gewachsenen Dickicht an Themen, Projekten und Zuständigkeiten.
- Bemerkenswert dabei ist, wie sehr sich die Mitarbeitenden vom Vorstand *mutige – auch unbequeme – Entscheidungen* wünschen.
- Gleichzeitig wird offenbar, wie engagiert und vielfältig die Fragen der strategischen Ausrichtung bereits in zahlreichen Teams und Abteilungen diskutiert werden. Bemerkenswerterweise geschieht dies aber größtenteils im *«strategischen Flurfunk»*, bei dem Vorstand und Bereichsleitung außen vor bleiben und es bei einem Flickenteppich an Ideen bleibt.

### Phase 3 | Reorganisation braucht Richtung

Nachdem nun die Katze aus dem Sack ist, sieht sich der Vorstand veranlasst, die Reorganisation stärker entlang strategischer Prioritäten auszurichten. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage «Was für eine Organisation wollen wir eigentlich sein?», um die verschlankte Organisation auf die wichtigsten Geschäftsfelder zu konzentrieren. Hierzu erarbeiten wir gemeinsam mit dem Vorstand eine strategische Schleife, bestehend aus:

- *Forschungsteams*, die vor allem durch informelle und niederschwellige Formate die Kund\*innenperspektive sowie Bedarfe, Anliegen und Zuschreibungen von außen einholen und zu Personae verdichten.

- *Zukunftsteams* aus interessierten Mitarbeitenden und Führungskräften, die ausgewählte Ideen aus der vorherigen Phase aufgreifen und dazu in mehreren Design-Sprints konkrete Vorschläge erarbeiten.
- Einer Reihe von durch uns begleiteten *Strategieklausuren im erweiterten Vorstand*, um die bisherigen Ergebnisse auszuwerten und eine strategische Positionierung auf den Punkt zu bringen.
- Mehrere *Zukunftskonferenzen*, bei denen der Vorstand über bereits getroffene Weichenstellungen informiert, die genannten Gremien ihre Arbeit vorstellen und Mitarbeitende zu ausgewählten Fragen mit dem Vorstand ins Gespräch kommen.

Diese Formate sollen durch uns methodisch begleitet und moderiert werden. Es kommt aber anders: Kurz nach Beginn der ersten Strategieformate bricht sich die Corona-Pandemie Bahn und bringt den Strategieprozess vorläufig zum Erlahmen. Während die Forschungsteams immerhin noch erste Ergebnisse aus Kund\*innenperspektive vorlegen können, müssen die Zukunftsteams ganz auf Eis gelegt werden, ebenso die Zukunftskonferenzen. Die Enttäuschung ist groß.

### Phase 4 | Fokus auf Struktur

Schnell macht sich der Wegfall zahlreicher Strategieworkshops schmerzhaft bemerkbar: Diskussionen zur strategischen Ausrichtung verlieren an Schwung. Der Eindruck, mit allen Mitarbeitenden gemeinsam an einem Strang zu ziehen und die Kund\*innenperspektive in den Mittelpunkt zu stellen, gerät unter die Räder und mit Ernüchterung beobachten wir, wie Strukturfragen («Wie soll unser Organigramm aussehen?») zusehends die Oberhand gewinnen über die dahinterliegenden strategischen Fragen rund um vorrangige Zielgruppen, das eigene Mehrwertversprechen und die Geschäftsmodelle, aus denen sich im Idealfall die Organisationsstruktur erst ergeben sollte.

## «Der Ruf nach mutigen Veränderungen seitens der Mitarbeiterschaft hat der Leitung Rückenwind verschafft.»

Schließlich verlegt sich der Vorstand darauf, in zahlreichen erweiterten Vorstandssitzungen die Strukturfragen auch ohne explizite Strategieentwicklung voranzutreiben. Das Ergebnis ist ein überarbeitetes Organigramm, welches den Gesellschafter\*innen, dem Betriebsrat und schließlich der Mitarbeiterschaft vorgelegt wird.

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? [Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.**