



LERNENDE **O**RGANISATION

Zeitschrift für Relationales Management und Organisation

Change Management auf dem Wirksamkeitsprüfstand



N°69 September / Oktober 2012

ISSN 1609-1248

Euro 22,50 / sFr 36,-

Verlag Relationales Management

www.lo.irbw.net



Karin Zintz-Volbracht

hat als Beraterin, Coach und Dozentin am IRBW ein Faible für Veränderungen, Team-Arbeit und gestaltende Menschen. Bei der Entwicklung von Relationalen Tools profitiert die ehemalige Journalistin und interne Beraterin bei der Nachrichtenagentur dpa von ihrer Erfahrung in vielen Change-Prozessen. Auszeichnung beim Coach & Trainer Award 2011.

Die Relationale Tourenplanung „Veränderung im Fluss“

von Karin Zintz-Volbracht

Veränderungen anzustoßen ist eine Sache. Eine andere ist, das Neue zu leben und in den Alltag zu integrieren, dabei Schritt für Schritt weiter zu lernen, zu optimieren, Ergebnisse zu liefern und nicht locker zu lassen. Mit der Relationalen Tourenplanung „Veränderung im Fluss“ hat Karin Zintz-Volbracht ein Tool entwickelt, das Menschen, Teams und Unternehmen beim eigenverantwortlichen Planen, Umsetzen und Sichern ihres „Lebens nach dem Umzug in das Neue“ langfristig unterstützt.

Die neue Unternehmensstrategie steht. Es war ein gutes Stück Arbeit. Geschäftsführer und Managementteam haben im Relationalen Strategieprozess den Rahmen und die Aufbauorganisation neu gesetzt. Das ging nicht immer ohne harte Diskussionen ab. Nun ist die am besten vorstellbare innovative Variante eingetütet und zu 100 Prozent committed. Die Entscheidung steht. Das Neue kann im Prinzip ab sofort selbstverantwortlich gelebt und immer weiter gesichert werden. Alle wollen das jetzt durchziehen. Da kann man schon mal einen Korken knallen lassen. Herzlichen Glückwunsch! Doch in die Feierlaune mischt sich eine Frage: Wie geht es jetzt weiter? Was können

wir tun, um nicht in die Falle alter Gewohnheiten zu tappen? Wie können wir die Umsetzung sofort gemeinsam auf sichere Füße stellen?

Das Tool der Relationalen Tourenplanung „Veränderung im Fluss“ ermöglicht die nachhaltige Planung und Sicherung vom Leben des Neuen. Unter Nachhaltigkeit verstehe ich hier: Menschen erleben bewusst, dass ihr Erfolg, der Erfolg ihres Teams oder Unternehmens, und auch die Umsetzung von Veränderungen ganz entscheidend von ihnen selbst gestaltet wird. Daraus folgt, dass sie ihr „neues Handeln“ aktiv formen und dabei vertieft lernen und automatisieren. Gleichzeitig müssen die Ergebnisse stimmen und in Selbstverantwor-

tung erbracht werden. Das funktioniert nur, wenn die Veränderung auf individueller Ebene anschaulich wird. Alltägliches Handeln und Entscheiden muss über einen vorhersehbaren Zeitraum hinweg vorstellbar werden.

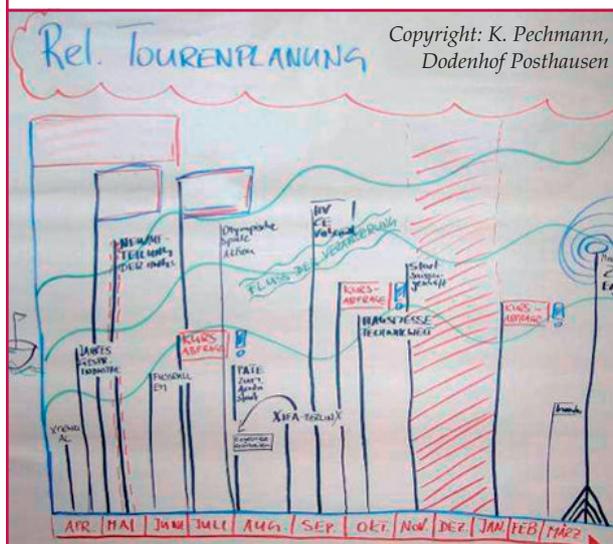
1. Die Relationale Tourenplanung „Veränderung im Fluss“

Ein Schiff, eine Mannschaft. Die Regeln auf dem Schiff sind klar: Hier wird das Optimalbild gelebt. Der Kurs dabei wird laufend neu bestimmt. Und es gibt Häfen, in denen geliefert werden muss. Etwas Neues innerhalb einer Lernenden Organisation zu leben bedeutet immer auch „Navigieren im offenen System“ – und das bei vollem Betrieb. Die Relationale Tourenplanung „Veränderung im Fluss“ hilft, das Neue im Unternehmen oder Team gemeinsam soweit wie möglich vorausschauend zu planen, Ergebnisse zu sichern und das Optimalbild auch bei widrigen Winden permanent zu leben. Die Bildmetapher der Schiffsreise unterstützt dabei die

Vorstellung einer stetigen Veränderung der Organisation in einer sich ebenfalls kontinuierlich wandelnden Umwelt. Das Werkzeug funktioniert meiner Erfahrung nach sowohl in Team-Workshops als auch in Einzelcoachings und im Selbstcoaching. (siehe Abb. 1)

Die Relationale Tourenplanung beschreibt keinesfalls einen „Weg zum Ziel“ – denn das Schiff ist ständig in Bewegung. Ist ein Hafen erreicht und die Ladung geliefert, gibt es sofort einen neuen Kurs und es geht weiter im Fluss. Es kommt darauf an, die Strukturen und Prozesse auf dem Schiff so zu gestalten, dass permanente Veränderung innerhalb des gesetzten Rahmens umgesetzt werden kann. Hier ist der Weg das Ziel – das Neue wird jeden Tag gelebt; was bei sich laufend verändernden Umweltbedingungen bedeutet: Es muss jeden Tag etwas anderes getan werden, damit das Schiff „im Fluss bleibt“. „Veränderung im Fluss“ hilft auch dabei, bildlich und kreativ darzustellen, wie der kommende vorstellbare Zeitraum (Wochen, Monate oder Jahre) optimal bewältigt wird – mit den zu erwartenden Herausforderungen, Hindernissen und manchmal überraschenden Begleitereignissen.

ABB. 1: „VERÄNDERUNG IM FLUSS“ – BEISPIEL EINES SEMINARTEILNEHMERS



2. Neu gedacht: Wir sitzen alle in einem Boot

Ich denke, jeder hat schon die Erfahrung gemacht, dass einmal beschlossene neue Rahmenbedingungen allzu halbherzig betrachtet und niemals wirklich gelebt werden. Ohne die entsprechenden Werkzeuge fallen Führungskräfte und Mitarbeiter ruckzuck in alte Handlungsweisen zurück – oder sie vergessen das Neue wie Vokabeln, die sie kurz gepaukt, dann aber niemals angewendet haben. Diese „Vergesslichkeit“ ist radikal und erstaunlich – und meiner Ansicht nach unter anderem Ausdruck einer Guckloch-Haltung im Sinne von „Das hat ja nichts mit mir zu tun“. Die Tourenplanung stellt klar: Doch, es hat sehr wohl etwas mit Ihnen zu

tun. Auf jeden Beitrag kommt es an. Der abgedrohsene Krisenspruch „Wir sitzen alle in einem Boot“ erhält hier eine neue, aktivierende Bedeutung:

- Die quantitativen Ergebnisvorgaben (es ist regelmäßig am Hafen etwas abzuliefern) und Regeln bei Freigang und an Bord (die Qualität stimmt zu jedem Zeitpunkt) sind als Rahmen allen bekannt und von allen akzeptiert.
- Das Boot treibt nicht schicksalhaft irgendwo hin, sondern es wird strategisch gesteuert.
- Der Kapitän hat das Kommando: Er meldet sich sofort, wenn der Kurs nicht stimmt.
- Jeder an Bord hat seinen Anteil am Erfolg und ist Experte für sein Tun.
- Damit das Leben an Bord funktioniert, muss jedes Besatzungsmitglied Eigenverantwortung für die Ergebnisse in seinem Bereich übernehmen, egal, ob Erster Offizier, Maschinist, Steward oder Kombüsehilfe.
- Auf dem Schiff mitzufahren (also den Rahmen anzuerkennen) ist ein Angebot. Jeder Einzelne trifft bewusst die Entscheidung, mit Betreten des Schiffes Teil des Systems zu sein und Verantwortung für den eigenen Bereich zu übernehmen. So gibt es keine „blinden Passagiere“.

Große Bedeutung bekommt in der Metapher, dass die jeweils Führenden klar als „Kapitän“ an Bord sind und den Kurs bestimmen und begleiten. Der Kapitän (natürlich auch die Kapitänin) markiert „Häfen“, an denen laufend die Ergebnisse „fällig“ sind und setzt Ruhepunkte und Ankerplätze, wo der Kurs überprüft und die nächsten Schritte entlang der Ereigniskette geplant werden. Am Meeting-„Ankerplatz“ werden

auch das Team und der bisherige Weg gewürdigt und eingeschätzt. Es können Fragen beantwortet und wichtige Lernerfahrungen aus der zurückgelegten Strecke gezogen und zu neuen Standards werden.

3. „Veränderung im Fluss“ kann angewendet werden,

- wenn ein Unternehmen/Team einen klaren ergebnisorientierten Rahmen hat und mit der entsprechenden Bildgestaltung („Das Leben an Bord“) sofort in die Umsetzung geht.
- auch, wenn der Rahmen handlungsorientiert gesetzt ist und möglicherweise aus einem klassisch gemanagten Projekt besteht („Erstellen Sie ein Leitbild bis...“, „Setzen Sie diese behördliche Vorgabe um!“, „Bauen, entwickeln, eröffnen, reduzieren, verkaufen Sie...!“), ermöglicht die Relationale Tourenplanung eine gemeinsame Bildgestaltung in Relation zu den gesetzten Zielen, die vom Team/ Unternehmen als unabänderlich erlebt werden.

4. Die Metapher

„Ein Schiff, ein Fluss. Alles ist in Bewegung, alles verändert sich laufend. Wenn wir uns für eine Veränderung, für ein anderes, neues Handeln entscheiden, besteigen wir symbolisch ein Schiff und leben dort das Neue sofort, egal, ob das „Schiff“ erstmal ein roh gezimmertes Floß ist, ein Öltanker oder ein Kohlenfrachter. Der Kapitän trägt für die Einhaltung des Kurses die Verantwortung. Jedes Mitglied der Crew übernimmt Eigenverantwortung für sein Ergebnis, das er als seinen Beitrag zum Leben an Bord aktiv gestaltet. Die

Die Bildmetapher der Schiffsreise unterstützt die Vorstellung vom Leben des Neuen bei weiter laufender Veränderung der Organisation in einer sich ebenfalls kontinuierlich wandelnden Umwelt.

Fahrt kann viele Ziele haben und ist eigentlich nie zu Ende. Es geht von Hafen zu Hafen – immer wird an Bord das Neue gelebt. Unterwegs können Stromschnellen, Untiefen und zeitraubende Schleusen liegen. Es kann Stürme und totale Flaute geben. Vielleicht auch einen Brand im Maschinenraum und Streit auf der Kommandobrücke. Dabei kann der Kurs selbst gewählt – oder von der Reederei im Detail genau vorgegeben sein.“

5. Ablauf der Bilderarbeit mit der Relationalen Tourenplanung als Team-Workshop

5.1. Wohin die Reise gehen muss

Präsentation des Rahmens durch die Führungskraft (in der Metapher: Art des Schiffes, Regeln auf dem Schiff und beim Landgang und nächste Zwischenstopps der Reise)

Offenes Forum

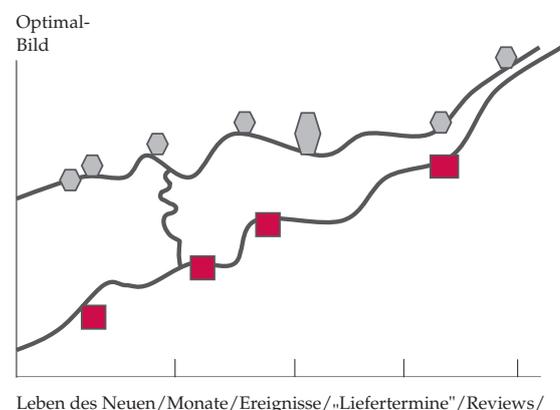
5.2. Das Leben an Bord (Bildgestaltung) (Relationaler Ablauf mit Maximixes, schriftlicher Diskussion und 100% Bewertung):

1. Wie wollen wir uns als „Schiff“ gemessen an den Ergebnissen, die laufend erbracht werden müssen, selbst beschreiben? Wie wollen wir von der Fracht (wenn sie reden könnte), Reederei, Lotsen u.a. beschrieben werden?
2. Identität: Welche Kernkompetenzen haben wir an Bord? Wie ist das Schiff ausgerüstet? Welche Geschichten erzählen wir über das Leben an Bord und über die Häfen? Welches Gepäck ist absolut notwendig? Welche Regeln müssen eingehalten werden, um auf Kurs zu bleiben? Was hat an Bord keinen Platz?
3. Welche Kommunikation/Meetings brauchen wir an Bord, um jeden Tag Kurs zu halten, bei allen Unvorhersehbarkeiten und Stürmen?
4. Was trägt jeder Einzelne dazu bei, dass die Ergebnisse überall pünktlich geliefert werden?

5.3. Aufbruch/Routenplanung zum Start/ Visualisierung:

1. Was kann der Kapitän mit seiner leitenden Crew schon jetzt an markanten Punkten voraussagen, die in der Planung vorweggenommen werden können (Novemberstürme, Schwierigkeiten an bestimmten Staudämmen, Verzögerungen in bestimmten Häfen, der Kontrollbesuch des Reeders etc.)?
2. Welche Stopps müssen wann eingeplant werden, um auszuruhen, den Kurs gründlich zu überprüfen, Bilanz zu ziehen und die Weiterfahrt im Neuen sicher zu bewältigen?
3. Welche wichtigen Stationen/Häfen liegen auf dem Kurs? Was müssen wir dort liefern? Und wie bereiten wir uns darauf vor?
4. Wie nutzen wir günstige Winde optimal?
5. Wie bereiten wir uns auf Unwetter oder Probleme an Bord vor?
6. Was tun wir konkret (anders), wenn wir laufend pünktlich unsere Ergebnisse in der gewünschten Qualität abliefern und das Neue in seiner vorgegebenen Qualität jeden Tag verlässlich leben?

ABB. 2: LEBEN DES NEUEN/EREIGNISSE/HÄFEN/ANKERPLÄTZE/LIEFERUNGEN ETC



5.4. Ankerplätze/Festlegung von Zeitpunkten zur erneuten Standortbestimmung in Relation zur Route:

Dort wird zum Beispiel immer wieder geklärt:

1. Wo stehen wir aktuell in Bezug auf das Geforderte – leben wir das Neue tatsächlich entsprechend dem Optimalbild?
2. Wie hat sich der Kurs möglicherweise geändert?
3. Was haben wir aus der bisherigen Fahrt gelernt? Was hat uns bisher geholfen? Was davon machen wir zum verbindlichen Standard an Bord?
4. Weiß jeder genau, welche Beiträge er an Bord selbstverantwortlich zu erbringen hat? (Und welche nicht?)
5. Wo brauchen wir noch Veränderungen in unserem Tun?
6. Wie bereiten wir uns auf die kommende Route optimal vor?
7. Was ist der nächste große Schritt, um allen Ergebnisforderungen nachzukommen und insgesamt Kurs zu halten? (siehe Abb. 2)

5.5. Endpunkt der Reise?

Das kann immer nur ein Zwischenstopp sein. Dann geht die Fahrt weiter. Aus Relationaler Sicht denken wir Veränderungen als laufenden Prozess, nicht als „Projekt“ mit Start, Meilensteinen und Ziel.

5.6. Kreativer Einsatz und Visualisierung

In der Gestaltung von Workshops sind der Kreativität mit der Relationalen Tourenplanung keine Grenzen gesetzt – auch abhängig vom zeitlichen und finanziellen Aufwand. Das bringt Spaß und Lockerheit. Doch anders als bei manchen „kreativen Tools“, bei denen verwertbare Ergebnisse meiner Erfahrung nach mitunter eher mühevoll nachträglich konstruiert werden, bleibt die Tourenplanung immer eng gekoppelt an den konkreten Erarbeitungsprozess. Die Metapher bietet viel Freiraum für innovative Ideen, das Bild vom Leben an Bord macht Selbstverantwortung in einem klaren Rahmen deutlich.

Immer wieder bin ich überrascht und begeistert, welche Ideen unsere Kunden und Seminarteilnehmer für ihre Workshops mit der Tourenplanung entwickeln. Da zeigt sich der CEO als „Kapitän“ mit maritimer Mütze. Die Crew entscheidet sich, welche Kernbegriffe der Selbstbeschreibung sie auf T-Shirts drucken lassen würde (und macht das dann auch). Jeder, der an Bord will, unterschreibt beim Kapitän auf der „Heuerliste“ und bekommt einen historischen „Heuerschein“. Ein Foto des schwedischen Kriegsschiffes Wasa, das 1628 bei seiner Jungfernfahrt gleich im Hafen von Stockholm gesunken ist und als Beispiel für katastrophal misslungenes Projektmanagement gelten kann, wird durch einen modernen High-Tech-Segler ersetzt. Ruder, Kompass, Paddel, Ferngläser, Fotos können zur Einstimmung verwendet werden. Damit das erarbeitete Optimalbild unvergesslich bleibt, gibt es keinen Knoten ins Taschentuch zur Erinnerung, sondern ein Stück Tampen mit Segelknoten. (siehe Abb. 3)

Literarisch hat die Schiffs-Metapher auch einiges zu bieten. Ein Schulleitungsteam hat zur Einstimmung ein Zitat verwendet, das Antoine de Saint Exupéry zugeschrieben wird: „Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommele nicht Männer zusammen,

ABB. 3: HISTORISCHER „HEUERSCHEIN“

The image shows a historical-style 'Heuerschein' (ship's ticket) form. The form is titled 'Heuerschein' and contains the following fields and entries:

- Neue Verantwortang:** für (Name/Bang) _____ für (Vor- und Zuname) _____
- geboren am:** _____ in _____
- Schiffsname:** SS accelerate! Heuerper Mensch und Tier
- Reisziel:** Kontinierlich an die Welt
- Liegeplatz des Schiffes:** Pier 2015, Österreich
- Auslaufdatum:** 25. Juni, 18. Uhr
- Wirt, den:** 25. Juni 2012 **Mannschaftsannahmestelle:** Österreich
- Kapitän:** _____

um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer.“ Die im Relationalen Prozess erarbeitete Vision diene in diesem Fall der „Sehnsucht“. Die jeweiligen Verantwortungen für den Schiffsbau wurden in der Gestaltung des Optimalbildes im Kollegium vergeben.

Für die Visualisierung kann die Zeitleiste horizontal auf einem Blatt vermerkt werden – und darüber der Fluss, auf dem sich das Team befindet. Das Neue wird an Bord kontinuierlich gelebt, Chancen werden genutzt, Passung geprüft, Probleme gelöst. („Im Mai kommt der neue Vorstand“; „Die Marktpreise werden voraussichtlich schon im Juni vom Konzern neu gesetzt“; „Die Chefin geht in Mutterschutz“; „Während der Olympischen Spiele leidet das Geschäft extrem“; „Dann bekommen wir die neue Software.“) Und dabei geht es immer um die Ergebnissicherung Monat für Monat, eine Flussbiegung nach der anderen, auch über heikle, flauere und geschäftlich ruhige Phasen hinweg.

6. Ein Beispiel: Neue Strategie mit der Tourenplanung sichern

6.1. Ausgangssituation

Ein Verlag führt im Rahmen seiner neuen Digital-Strategie mehrere Redaktionen enger zusammen. Die bisher eher konkurrierenden Teams sollen einen Bereich formen, in dem Inhalte sowohl für die Printausgabe als auch für den Online-Auftritt des Mediums produziert werden. Nach neun Monaten

soll das bis dahin kostenlose Online-Angebot im Herbst mit einer weichen Bezahlschranke profitabler werden – ohne den wirtschaftlichen Erfolg der gedruckten Ausgabe zu gefährden. Verlagsleitung und Chefredaktion haben eine bestimmte Online-Klickrate festgelegt. Personal soll mittelfristig durch die Nichtbesetzung freier werdender Stellen um fünf Prozent abgebaut

werden. Es gibt eine klare Strategie und viele Ideen, aber keine Erfolgsgarantie. Im Digitalangebot Versuch und Irrtum zuzulassen, gehört für die Verantwortlichen zum „common sense“.

6.2. Erarbeitung der Tourenplanung für 12 Monate

Anfang 2012 wurde in einem Workshop mit dem redaktionellen Gesamtteam die neue Strategie mit dem nun für alle geltenden Rahmen und neuen Leitbild kommuniziert. Die Chefredaktion verdeutlichte die existentielle Notwendigkeit der Veränderung, deren Erfolg weitgehend von der Professionalität, dem Teamgeist und der Kreativität der Redaktionen abhängig sei. Deutlich wurde auch, dass sich die Verzahnung Print-Online nicht allmählich „zurechtruckelt“, sondern dass in diesem Workshop die Chance bestehe, das gemeinsame Idealbild jetzt sehr konkret zu gestalten.

Im Anschluss an die gemeinsame Bilderarbeitung im Relationsmodell nahm der Chefredakteur alle Mitarbeiter mit auf die „Jahrestour 2012“. Auf dem Schiff gilt der gemeinsam erarbeitete knappe Leitsatz als Hauptregel: „Wir wollen mit Experimentierfreude laufend Synergien zwischen Print und Online nutzen, um mit unseren Produkten

*Es kann Stürme und totale Flaute
geben. Vielleicht auch einen Brand
im Maschinenraum und Streit
auf der Kommandobrücke.*

zukunftsfähig zu sein.“ Die wichtigsten Stationen und „Stürme“ der Tour waren in diesem redaktionellen Kontext unter anderem:

- Wahlen
- Fußball-Weltmeisterschaft
- Olympische Spiele
- das sogenannte journalistische „Sommerloch“
- Einführung der Bezahlschranke
- absehbare Personalwechsel durch Schwangerschaft/Elternzeit.

Spezifische Fragen an die Tour waren: Wie schaffen wir eine durchgehend hohe Online-Akzeptanz, ohne Print zu schwächen? Wie nutzen wir Synergien wirklich effizient? Wie nutzen wir die Erfahrungen zur weiteren Optimierung als Lernende Organisation?

Die wichtigsten Ergebnisse waren für viele überraschend und lösten bei den Redaktionen einige „Knoten im Kopf“: Erst bei der konkreten Tourenplanung haben etliche Teilnehmer nach eigener Aussage wirklich „begriffen“, dass die Verände-

rung in Form einer engen, abgestimmten Zusammenarbeit von Print und Online tatsächlich Folgen für ihre individuelle tägliche Arbeitsgestaltung hat. Dank der bereits geleisteten Arbeit am Optimalbild mit Relationalen Tools war allen klar, dass hier nun wirklich ihre Erfahrung und Kreativität in der Ausgestaltung gefragt war.

Die Gesamtreaktion bestimmte unter anderem die Wahlen im Frühjahr und die Fußballweltmeisterschaft im Juni als Lernanlässe für den Großeinsatz „Olympische Spiele“ und beschloss einen verbindlichen, regelmäßigen, selbstorganisierten Austausch zwischen Print und Online als Training-on-the-job. Außerdem entwickelten die Journalisten einige wenige Kriterien, an denen sie ihren Erfolg als Gesamtteam messen wollten. Unternehmerisches Denken zeigte sich bei der Entscheidung, die Einführung der weichen Bezahlschranke nach Möglichkeit vorzuverlegen auf einen Termin kurz vor Beginn der Olympischen Spiele, um dieses Großereignis wirtschaftlich optimal zu nutzen.

Bei der Abschlussrunde war eine Aussage besonders oft zu hören: „Nun habe ich wirklich das Gefühl, dass wir alle in einem Boot sitzen.“ ■

Auf dem Schiff mitzufahren

(also den Rahmen anzuerkennen)

ist ein Angebot. Jeder Einzelne

trifft bewusst die Entscheidung,

mit Betreten des Schiffes Teil

des Systems zu sein. So gibt es

keine „blinden Passagiere“.

SERVICE

Literatur

Radatz, S. (2009): **Veränderung verändern. Das Relationale Veränderungsmanagement**, Wien: 2009

Ursula Bertram, Werner Preissing (2007): **Navigieren im offenen System**. Unternehmensführung ist ein künstlerischer Prozess, Container Verlag.

Weiterführende Homepage

www.irbw.net

E-Mail

k.zintz-volbracht@irbw.net