



Abschlußbericht zur Fortbildung:

"ReferentIn für Organisations- & Teambberatung"

4. Dez. 1995 - 29. Nov. 1996

**Praktische Felderfahrung:
"LOGO" GmbH**

**Auftrag:
Vorbereitung zur Zertifizierung
DIN ISO 9001**

**Intervention:
"umfassendes" oder "bürokratisches"
Qualitätsmanagement?**



Inhalt:

1. Einleitung
2. Beruflicher Werdegang
3. Der Auftrag
 - 3.1. Die Organisation
 - 3.1.1. Die Bedingungen
 - 3.1.2. Der Ablauf
4. Die Diagnose
 - 4.1. Die Hintergründe
 - 4.2. Die Besonderheiten
5. Mein Beratungskonzept
 - 5.1. Die Theorie
 - 5.2. Beratung?!
 - 5.3. Intervention?!
6. Meine Intervention
 - 6.1. Die Ergebnisse
7. Die Veränderungen
 - 7.1. Meine Phantasien
 - 7.2. Die Schlußfolgerungen
8. Abschlußbetrachtungen

**Wenn Du jedes Blatt für sich allein sehen kannst, siehst Du den Baum;
wenn Du den Baum sehen kannst, siehst Du den Geist des Baumes;
wenn Du den Geist des Baumes sehen kannst, kannst Du mit ihm sprechen,
und vielleicht fängst Du an, etwas zu lernen**

ein Yurok



1. Vorbemerkung

Was ist das, was mich mit dem Feld der Organisations- und Teambberatung verbindet?

Da laufe ich nun schon geraume Zeit durch diese Welt und beobachte in allen Prozessen einige mir unerklärliche Phänomene. Kreisläufe, Spiralen, Geraden, Krisen, Entwicklungen, Veränderungen... und einen betrachtbaren Grad von Chaos. Wie erklärt sich das alles? Ist es ein System, eine Religion... ?

‘Ich bin, also denke ich’ - mit diesem, nicht ganz richtigen, Zitat drückt sich jedoch eine Teilwahrheit meiner Philosophie aus - aber eben nicht alles! Die Dinge sind nicht so, wie sie zu sein scheinen. Aber: Carpe Diem - und - Cave Canem! Ich bin auf der Welt, um sie zu entdecken, erkunden und zu entwickeln. Wie die gelebte Gegenwart zeigt, ist keine Intervention zufällig und ohne Nutzen. Außerdem ist mein Dasein von GlücksGefühlen, WunderScheinungen und einer geHörigen positiven Kraft geprägt. Soviel andeutungsweise zu Beginn. Ich sitze hier, schreibe dieses, damit ich mich zeige! Dieser Umstand zwingt mich nun zur Logik.

2. Beruflicher Werdegang

Da ich jung an Jahren bin, brauche ich nicht allzuweit in die Vergangenheit zu denken. 1985 wollte ich unbedingt Elektrotechnik bei der Bundeswehr studieren. “LEIDER” schaffte ich es im entscheidenden Moment nicht, ein berühmtes Seil emporzusteigen. Dann folgten “feminale” Bekanntschaften die mich bezüglich meiner Armee-Lebensplanung doch noch umdenken ließen. Als Berufssoldatbewerber und Leistungsschütze war keine Chance auf Ersatzdienst in Aussicht und so nutzte ich meine Kontakte zur Sanitäterlaufbahn. Ich erlernte den Beruf des Krankenpflegers mit allen Ehren in einem teilzivilen Krankenhaus. Anschließend arbeitete ich gleich als Abteilungsleiter in einem Fachbereich am St. Bernward-Krankenhaus/Hildesheim. Nun revidierte ich meinen Berufswunsch zum “Medizintechniker”. Dies setzt jedoch exakte Kenntnisse in Kommunikationstechnologien voraus. Diese eignete ich mir im Bosch-Konzern/Blaupunkt-Werke an. Zur umfassenden Ausfüllung meines Arbeitstages stellte ich mich als gewählter Interessenvertreter zur Verfügung und erhielt auch die notwendige kollegiale Unterstützung. Beim Besuch der gewerkschaftlichen Bildungsseminare fiel mir ein ernstzunehmender Unterschied zur schulischen Lernform auf. Dieser Unterschied mobilisierte meine Motivation! Ich wollte Seminarleiter, Referent und Trainer sein.

Nichts leichter als das! Ich habe die Chancen, die sich mir zeigten, ergriffen und arbeitete 6 Jahre als Pädagogischer Mitarbeiter des IG Metall-Vorstandes. Ich lehrte jedoch nicht nur, sondern nutzte alle Gelegenheiten meinem Interesse eine solide Basis zu organisieren. So lernte ich viel von und mit Prof. Dr. Karl-Heinz Geißler, Dietmar Born, Prof. Dr. Hilbert Meyer und Dr. Stefan Otto. Das Futter dazu gab die derzeitig sehr interessante gewerkschaftliche Diskussion: “Wie ist unsere Haltung zu Lean ...”. Eine alte gewerkschaftliche Forderung ist die “Humanisierung der Arbeitswelt”. In diesem Programm tauchen auch alle Elemente des “Lean...” auf.



Meine Schwerpunkte in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit sind Personalentwicklung, Qualitätsmanagement und Öko-Audit. Durch die Sparbeschlüsse der Organisation, konnte mein Vertrag nicht verlängert werden.

Meine entwickelte Intension lautet in knappen Worten:

‘Betriebliche Umstrukturierungen sind in allen Teilen des “wirtschaftlichen” Handelns verbreitet. Die Maßnahmen der vergangenen Jahre “Lean./Sozial..etc.” sind noch nicht allorts umgesetzt, da sind die nächsten Anforderungen an handelnde Akteure gestellt. Innovative Ideen, die rechtzeitig in die notwendigen und gewinnorientierten Prozesse fließen, verlangen mehr als nur die “klassische” Zusammen(ab-)arbeit. Neben der Freude, kreativ zu sein, sollten die Mitarbeiter sowohl anwendungsbezogen als auch kostenbewußt denken und im Team ergebnisorientiert handeln können.’

So nutze ich die Chance dieser Fortbildung, die sich, aus meiner heutiger Sicht bewertet, aufs genaueste an meinen bisherigen Weg anfügt.

Dazu erlernte ich, in einem halben Jahr, die NLP-Praktitioner-Stufe.

Mein Plan für die nahe Zukunft ist die eigene Weiterbildung in Supervision und die Arbeit im Feld der Beratung, Unterstützung und Mobilisation mich umgebender Menschen.

3. Der Auftrag

Der im Vertrag beschriebene Auftrag benennt für die Zeiten vom 04. - 15. 03., vom 01. - 26. 07. sowie vom 14. 10. - 08. 11. 1996 die Aufgabe, die erforderlichen Vorarbeiten zur Zertifizierung nach DIN ISO 9001 in dem Unternehmen “LOGO” zu leisten. (Anm.: Die genannten Namen sind Synonyme; die realen Namen sind dem Verfasser bekannt.)

3.1. Die Organisation

Das Unternehmen ist ein im Profitbereich operierender Industriebetrieb. Aufgabe ist Logistik- und Finanzdienstleistung. Es existiert ein kleiner Bereich an direkter Warenproduktion.

Gewachsen ist das Unternehmen in der Chemiebranche. In modernen Zeiten kalkulierender Teilungsprozesse ist die Organisation in einem “Outsourcing-Programm” aus dem Kerngeschäft des Konzerns herausgetrennt worden. Der ehemalige Abteilungsleiter Hr. “G” hat durch Unterstützung eines finanzkräftigen Partners Hr. “T”, welcher vertraglich für einen wesentlichen Bereich selbst Auftraggeber und Auftragnehmer ist, den Weg in die unternehmerische Freiheit gewagt. Die GF (Geschäftsführung) setzt sich demnach aus zwei Personen zusammen. Einige Mitarbeiter sind von der “neuen” Firma eingestellt worden. Das Gros rekrutiert sich aus ehemaligen Mitarbeitern des Konzerns, welche zuerst leihweise dem Betriebsauftragsnehmer überlassen wurden. Zielbranche ist das Feld Transport/Verkehr.



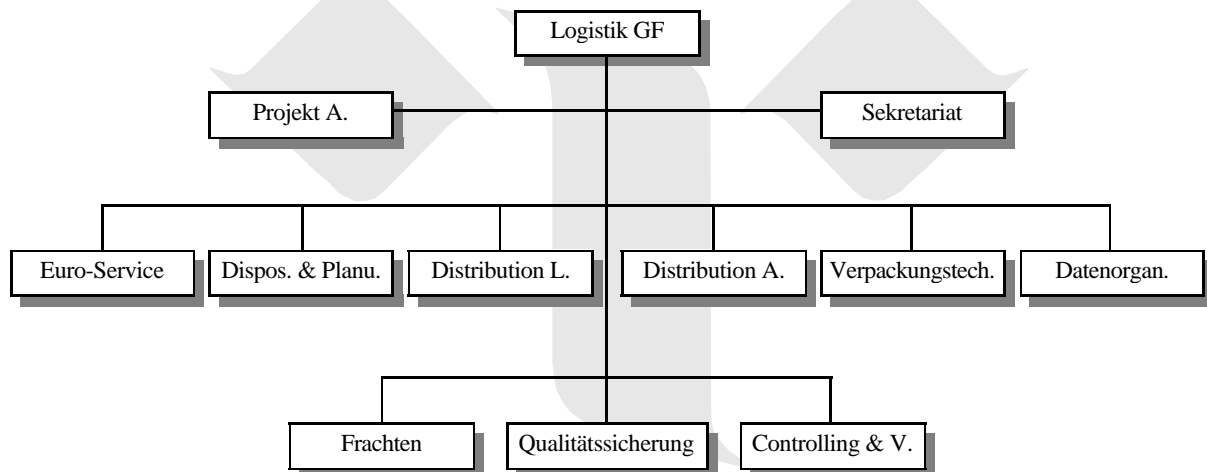
3.1.1. Die Bedingungen

In alter und neuer Form ist die hierarchische Struktur die der Stab-/Linienorganisation. Dieser straffe Aufbau spiegelt sich auch im neuen Rahmen wieder. Die neuen Gebäude, klare Betriebsstättengrenzen und interner Arbeitsstättennutzungsplan sind der Arbeitsaufgabe und Unternehmenszielsetzung kompatibel und nacheinander abgestimmt. Die Mitarbeiter sind, ihnen bekannt, eingesetzt worden. Auf die "neuen" Maschinen und Techniken sind sie zielgerichtet eingewiesen worden.

Auf Geschäftsführer-/Abteilungsleitererebene finden keine regelmäßigen/verbindlichen Treffen statt. Die Kommunikation beschränkt sich auf Problemlösungs- und Schuld(igen)treffen. Diese Kultur findet sich im gesamten Unternehmen wieder, ebenso wie die Eigenschaft: "warten" können/müssen. Dazu herrscht eine ausgesprochen hohe CI (Unternehmensidentifikation), die aus dem eigentlichen Produkt, ausgewiesenen hochwertigen Gebrauchsgegenständen, herrührt. Die unternehmerische Idee speist sich jedoch nicht nur aus betriebswirtschaftlicher Notwendigkeit, sondern vereint dazu:

- ▶ die Verquickung von Marktkonkurrenten zur Konkurrenzreduzierung im Kerngeschäft
- ▶ eine Beratungsoffensive für Logistik
- ▶ das Angebot der Übernahme von Logistik- und Finanzdienstleistung.

Unser (zu Beginn waren wir mit gleichen Vertragsbedingungen zu zweit) Ansprechpartner "Qualitätssicherung" Hr. "E" fand sich bei Vertragsbeginn innerhalb des derzeitigen aktuellen Organigramms in einer der Arbeitsaufgabe nicht adäquaten Hierarchieebene wieder (siehe dieses Organigramm).



'Organigramm der Fa. "LOGO"'



Die eigene Einführung ist wie folgt geschehen: Mein Partner und ich wurden am ersten Tag von unserem Ansprechpartner verspätet in Empfang genommen. Bis dahin wurden wir, wie auch anschließend, in einem leeren Büro, welches die ersten zwei Wochen das unsere werden sollte, "untergestellt".

Unser Zwangs"warten" nutzten wir zur internen Klärung unserer Strategie und Rollenverteilung. Die Erfüllung unseres Anliegens, so schnell als möglich im Unternehmen allen Entscheidungsträgern vorgestellt zu werden, ist lediglich durch unsere Beharrlichkeit begonnen worden. Auch dies ein Zeichen der innerbetrieblichen Kultur.

3.1.2. Planung und Ablauf

Die Fa. "LOGO" befindet sich in einer Aufbauphase, wobei ein Einstieg von 'Praktikanten' auf den ersten Blick ungünstig erscheint. Der Praktikumsvertrag weist aus, daß es sich um die Vorbereitung der Zertifizierung nach DIN ISO 9001 handelt; somit ist der Arbeitsauftrag klar formuliert.

Der genannte Ansprechpartner Hr. "E" stand zuerst nur unregelmäßig zur Verfügung. Nach der "Eingewöhnung" wich unsere anfängliche Skepsis einer "Suche nach dem Beginn der Arbeiten für DIN ISO 9001."

Bereits in der zweiten Woche konnte die Eingliederung in den Betrieb vorangetrieben werden, so daß ein weitgehendst unabhängiges Arbeiten möglich war; dies auch, weil ein großer Vertrauensvorschuß durch Hr. "G" und Hr. "E" spürbar war.

Hilfreich sind vorhandene Materialien, wie eine Diplomarbeit über DIN ISO 9000ff von zwei Studenten aus dem ehemaligen Konzern gewesen. Sie mußten lediglich der neuen Struktur in der neuen Fa. "LOGO" angepaßt werden. Dazu organisierten wir diverse Bücher, Broschüren und TÜV-Unterlagen.

Mit dem Ziel der Informationsaufnahme sind wir durch das Unternehmen gegangen, haben Gespräche mit den MitarbeiterInnen und LeiterInnen geführt. Dabei erhielten wir viele Informationen hinsichtlich des angestrebten Qualitätsbewußtseins und der gelebten CI.

Wir entschieden uns nun zu dem folgenden stufenweisen Verfahren:

1. Unternehmensziele, Qualitätsziele und Organigramme (Struktur)

- Da die Zertifizierer des TÜV's oder ähnlicher Organisationen zuallererst die Organisation auf ihre strukturellen Bedingungen und deren Auswirkungen auf das installierte QM (Qualitätsmanagement) betrachten, lag es nahe die neuen Strukturen der Fa. "LOGO" auf ihre Installation und Wirkung hin zu untersuchen.



2. Personal, Befugnisse und Mittel (Ressourcen)

- Durchgängig spielten natürlich auch die strategischen Positionen und die damit verbundene Macht eine große Rolle bei der Umsetzung und Ausübung eines QM-Systems. Also ist eine genaue Kontrolle der bereitgestellten Ressourcen unabdingbar und ist die "zweite" Stufe.

3. Verfahrensanweisungen, Arbeitsanweisungen und Be-/Zuschreibungen (Prozeß)

- 'Last but not least' - Die im Unternehmen geltenden, ständig überprüfbaren und überprüften Vorschriften liefern hinsichtlich der Arbeitsabläufe eine Orientierung für die MitarbeiterInnen und LeiterInnen im Tagesgeschäft. Sie sollen Sicherheit in jeglicher Entscheidungs-Situation geben.

Im Zuge unserer Arbeitsplanung ergab es sich, daß wir einige Zeit damit verbrachten die o.g. Materialien zu sichten und die Quintessenz zzgl. der von den MitarbeiterInnen und LeiterInnen empfangenen Informationen in ein EDV-System zu bringen. Wir erstellten die ersten Charts und Graphiken für Präsentationszwecke.

In dieser Zeit besetzten wir auch ein Büro mit unseren Materialien, bekamen einen PC zur Verfügung gestellt (welchen wir selbst und oft beantragen mußten) und erhielten unser bestelltes Büromaterial zum Schreibbedarf.

All dies ohne ständigen Kontakt zur Unternehmensspitze und zu unserem Ansprechpartner.

Auch die Erstkontakte zu den MitarbeiterInnen und LeiterInnen liefen schleppend an.

Kurioserweise konnten wir sogar in sensibelste Räume (DV-Raum u.ä.) gehen, ohne Absprachen mit den verantwortlichen Menschen zu treffen. Auch die Mitarbeiterin im Empfang, welche uns nicht kannte, da sie die ersten Tage nicht da war, ließ uns ungehindert - ja, ohne uns Aufmerksamkeit zu schenken - in die Fa. "LOGO" eintreten.

Das sind alles Umstände, die von BeraterInnen in der Regel als Arbeitserleichterung gewertet werden, **aber...**

4. Die Diagnose

...wir wurden aufmerksam. Wir stellten uns folgende Fragen - losgelöst vom Auftrag:

- Was ist das für eine Organisation, die wir erleben?
- Was ist das für eine Struktur, die wir erleben?
- Was ist das für ein Prozeß, den wir erleben?



Auf diese Fragen erhielten wir wechselseitig Antworten. Diese Ergebnisse diskutierten wir. Unsere Antworten ließen uns erschauern, ob des Auftrages und des daraus resultierenden Arbeitsumfanges.

“War es wirklich so, daß, die von uns erlebte Organisation, die von uns erlebte Struktur und die von uns erlebten Prozesse wirklich so fern von einem zu installierenden umfassenden QM waren?”

4.1. Die Hintergründe

Ja, denn die Tendenz ging deutlich in die Richtung, daß die “neuen” Organisationform, Strukturen und Prozesse eher auf dem Papier, denn in der alltäglich ausgeübten Handlung aller Beteiligten zu finden war. Nun stellten sich uns wirkungsvolle neue Fragen:

- Geht es der GF im Rahmen der Zertifizierung nach DIN ISO 9001 wirklich um ein QM?
Wenn ja:
- Geht es ihr um die eher bürokratisch-orientierte Ausführung, damit die Verträge mit den Auftraggebern einzuhalten sind, o d e r wünscht sie sich die Einführung und Pflege eines umfassenden QM?

Das war nun eine richtige Herausforderung; diese ganz speziellen Fragen, die natürlich vor der eigentlichen Praktikumsaufnahme von der Geschäftsführung hätten geklärt sein sollen, nun im “Nachgang” zu problematisieren und die Leitung damit zu konfrontieren.

Wir besprachen diesen Umstand mit unserem Ansprechpartner Hr. “E” und erhielten auch von ihm die Unterstützung zu der genannten Herausforderung; dies auch, weil er sich im Organigramm deplaziert fühlte (siehe 3.1.1. Die Bedingungen).

4.2. Die Besonderheiten

Zwei Wochen später sollte daher nach unserem Willen die erste Geschäftsführungskonferenz als Entscheidungspräsentation stattfinden. Wir erhielten, unserem Wunsch gemäß zügig einen Konferenztermin und teilten der GF unser Anliegen schriftlich mit. In den folgenden Tagen beschäftigten wir uns ausschließlich mit der Vorbereitung auf den Termin:

‘Unser Anliegen war es neben der eigentlichen Entscheidung/ Antwort auf die o.g. Fragen, sogar die Entscheidung hinsichtlich des “umfassenden QM” zu erhalten, da dieser Arbeitsauftrag wesentlich anspruchsvoller und ansprechender für uns schien.’

Da es sich bei der Klärung der Fragen um den zentralen Inhalt unserer “Praktikumsverträge” handelte, haben wir, für den Fall der Änderung, als Zusatzpräsentation unsere Beobachtungen hinsichtlich der ‘Systemsicherheit’ fertiggestellt. [Grund: Praktikumsplatzerhalt!]



NUN WIRD ES ZEIT ETWAS ZU MEINEM ANSATZ ZU SCHREIBEN:

5. Mein Beratungskonzept

- Mein Ziel: Die Balance zwischen Entwicklung beruflicher **Identität & Integrität** und **geistigen, seelischen & körperlichen** Wohlbefindens für mich und alle durch mich Betroffenen.
- Meine Haltung: Menschen suchen Sinn & Zufriedenheit auch in Ihrer Arbeit; sie sind lern- & entwicklungsfähig, vorausgesetzt es gibt ein **“Feed-back”**.
- Mein Leitbild “BERUF”: Vertrauen kennzeichnet den obersten Grundsatz: **“BETROFFENE BETEILIGEN”**; ich setze mich für Selbständigkeit, Verantwortung und Kompetenz ein; bei mir steht die Betrachtung der **Fähigkeiten** im Mittelpunkt.

5.1. Die Theorie

Gebildet hat sich mein Ansatz aus der Kenntnis heraus, daß der Ingenieur Frederick W. Taylor im Jahre 1911 durch die Begründung des sogenannten ‘Scientific Management’ (der Mensch als Produktionsfaktor) eine weltweite Rationalisierungswelle auslöste.

Ich beobachtete als Tätiger in Industrieunternehmen, daß auch nach einigen Veränderungen durch Max Weber (der Mensch als Aufgabenträger) über Elton Mayo/(später)A. M. Maslow (der Mensch als Bedürfnisträger) bis hin zur heutigen organisationskulturellen Variante (Der Mensch als Sinnsucher und Interessenträger) noch immer Taylor den Grundgeist stiftet.

Mein Hauptaugenmerk liegt in den o.g. Punkten. Zu denen geSellen sich folgende Annahmen, Empfehlungen und Erwartungen (hier ein kräftiges **Dankeschön** an Matthias, Ulrike, Birgit, alle im Institut INITA gGmbH Beschäftigten und die KollegInnen, die mit der Kursdurchführung beauftragt waren).

Meine Annahmen:

- Menschen sind grundsätzlich motiviert (Wille zum Leben); ihre Motivation kann lediglich gebremst, eingeschränkt o.ä. werden.
- Menschen wollen zu sinnvollen Zielen beitragen, bei deren Formulierung sie mitgewirkt haben; mit dem Ziel, sich bedeutend und nützlich zu empfinden.
- Die meisten Menschen können viel kreativere und verantwortungsvollere Aufgaben übernehmen; dabei mobilisiert Zuneigung und Anerkennung viel stärker und umfassender als Geld und Position.



Meine Empfehlungen:

- Der/Die LeiterIn sollte die verborgenen Anlagen, und Qualitäten der MitarbeiterInnen nutzen.
- Er/Sie sollte den Rahmen und die Atmosphäre so gestalten, daß sich die MitarbeiterInnen voll entfalten können und durch gute Information und genaues Zuhören dieses pflegen.
- Er/Sie soll Mitbestimmung praktizieren und dabei die Fähigkeit zur Selbstbestimmung und Selbstkontrolle entwickeln helfen.

Meine Erwartungen:

- Information, Mitsprache und -bestimmung befriedigen die Bedürfnisse nach Anerkennung und Wertschätzung, dies führt zu Produktivitätssteigerungen.
- Die ‘ständige’ Befriedigung dieser Bedürfnisse führt zu Zufriedenheit und baut Widerstände gegen die formale Autorität ab, so daß die MitarbeiterInnen weiterhin ihre Fähigkeiten nutzen und einbringen.

Wenn ich im Beratungsprozeß stehe, suche ich

- **eine human & sozial fordernde & fördernde Lernumgebung zu prägen,**
- **die Denkwelten der Beteiligten aufzunehmen,**
- **grundsätzlich eine “Zielorientierte Beziehungsgestaltung” zu halten,**
- **beizeiten bewußt gestaltete Brüche und Provokationen zu inszenieren und**
- **eine ständige Reflexion meiner eigenen Motive in bezug auf den Sinn und Auftrag.**

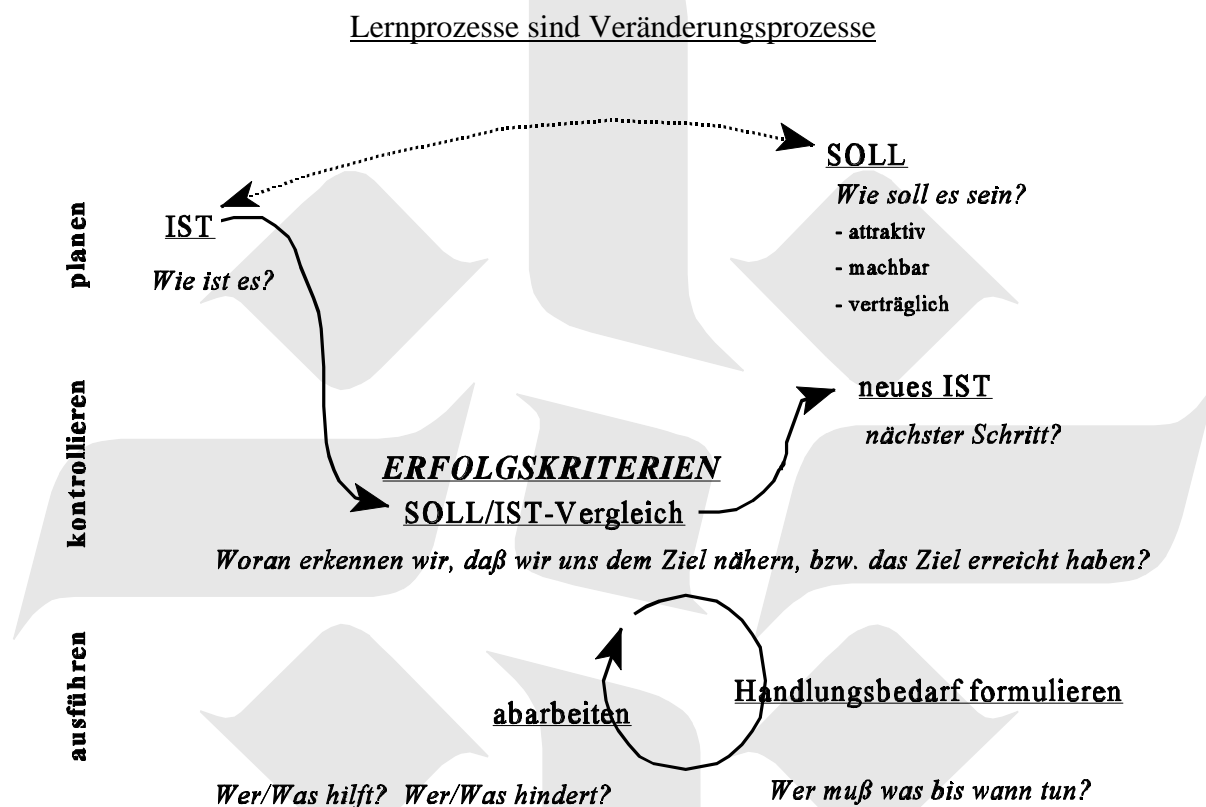
SOWEIT UND SONAH ZUR THEORIE MEINES ANSATZES?!



5.2. Beratung?!

Kann es bei einem “solchen” Ansatz so etwas wie einen verbildbaren Leitprozeß geben?

Ja, aber natürlich!



Im Taylorismus werden planende und kontrollierende von den ausführenden Arbeiten getrennt. Da so der Handlungskreis nicht vollständig ist, ist das ‘System’ nicht lernfähig.

Erst bei der Integration von planenden, ausführenden und kontrollierenden Tätigkeiten mit den dazugehörigen Entscheidungen können Erwartungen und Ergebnisse miteinander verglichen werden.

Dieser neue Verlauf zwischen neuem IST und (angestrebtem) SOLL kann so für alle Beteiligten transparent und nachvollziehbar sein. Der Prozeß kann korrigiert werden, ohne das unnötig viel Energie für ‘Schuldigersuche’ verbraucht wird. Dadurch lernt das System aus seinen Fehlern, gewinnt seine Einschätzungsfähigkeit und wird ‘stabiler’/‘selbstbewußter’.



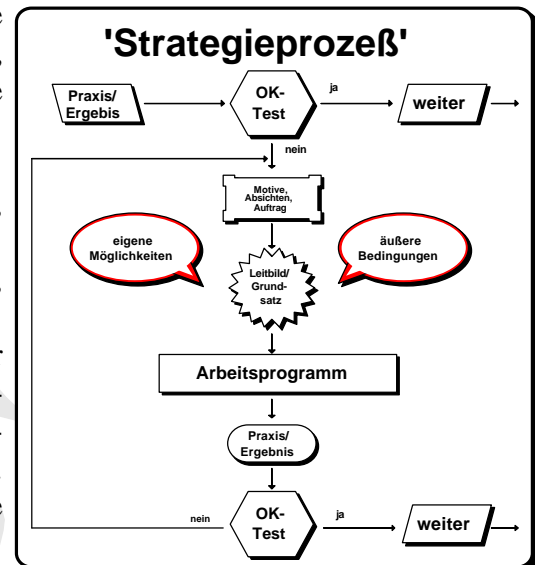
Ja, nun aber noch mehr!

Der Strategieprozeß als ein “strukturiertes” und “strukturierendes” Ablauf

Wenn die Praxis der alltäglichen Arbeit nicht die Ergebnisse bringt, die erwartet oder erwünscht wurden, ein “OK-Test” also ‘nein’ ergibt, müssen drei Bereiche neu miteinander vermittelt werden, nämlich:

- die eigenen Motive, Absichten & der Auftrag,
- die eigenen Möglichkeiten (Qualifikation, Kooperationen, Image, Ressourcen etc.) und
- die Analyse der Bedingungen (Erwartungen, Bedarfe, Konkurrenz etc.)

Die Überprüfung und aufeinander Abstimmung dieser drei Bereiche ergibt eine Gesamtkonzeption, die zusammengefaßt das Leitbild, Grundsätze und ein Arbeitsprogramm enthält, welches ständig aktualisiert wird. Das Arbeitsprogramm kann dann noch Teilprogramme und konkrete Arbeitsbereiche beinhalten.



Ich halte es für unabdingbar, sich immer seiner Motive, Absichten und des Auftrages in logischer Abhängigkeit mit den eigenen Möglichkeiten und den äußeren Bedingungen bewußt zu sein.

Zusammenhang:

Der Kern dieser beiden Betrachtungsweisen liegt in der Möglichkeit eines, im modernen Sinne, ausgeführten Controlling. Eine bewußte Vorwärtskontrolle läßt eine konstruktive Kritik zu. Dies ist aber nun keine besonders neue Weisheit, da ich, solange ich denken kann, mir eine Idee erlaube, über das was da vor mir liegt. Die Kraft der Phantasie läßt mich eine Situation, einen Prozeß schon vorher durchleben/-leiden.

Als Beispiel sei hier lediglich ein geplanter Urlaub, oder eine Feier genannt. Jedes bißchen bessere Vorwärtskontrolle scheidet von sich aus Fehlerquellen aus. Natürlich kann immer noch was ‘schief laufen’, aber wir haben schneller eine Erklärung, statt lange vor uns hinzubrüten und das Leben unbeachtet an uns vorbeiziehen zu lassen.

Alles was im Moment als Wesentliches erledigt werden kann, wird uns anschließend um so weniger Zeit der Schuld(igen-)suche und Korrektur kosten.

Dies ist auch im Prozeß der Beratung aus meiner Sicht klar und deutlich nachzuvollziehen.

Also eine klare Absage an: “DIE ARBEIT ZEIGT DEN WEG!”



[Wie]... historischer Materialismus der neuen Generation modifiziert wird, ihr aber auch andererseits ihre eigenen Lebensbedingungen vorschreibt und ihr eine bestimmte Entwicklung, einen bestimmten Charakter gibt - daß also die Umstände ebensosehr die Menschen, wie die Menschen die Umstände machen.

Marx/Engels 1845/1846 * Werke 3/38

5.3. Intervention?!

“Wer, Wie, Was, Warum,
Wer nicht fragt, der bleib dumm...” (soweit die SESAMSTRASSE)
“...und wenn er dies tut bewußt,
sich die Situation verändern muß!” (eigene Ergänzung)

Ich gestalte meine Intervention in der Regel durch Fragen, auch oder gerade, wenn es gilt einen Bruch oder eine Provokation zu inszenieren.
Dabei haben die Fragen hinsichtlich der Qualitätskriterien für die angestrebten Ziele, mit den Betroffenen noch zu definierende Prioritäten.

Leitfragen sind:

- Ist das Ziel wünschenswert, attraktiv?
- Ist es machbar?
- Ist es verträglich für mich?
- Ist es verträglich für mein Umfeld?

Zu diesen Leitfragen sind jeweils eine ganze Reihe zugehöriger Fragen denk- und aussprechbar, die ich im Prozeß bewußt gestaltend einsetze. Dabei gilt:

- Je näher die Antworten die Erfolgskriterien benennen helfen und somit ein Controlling ermöglichen, desto besser.
- “Killerphrasen” soweit wie möglich auszublenden, jedoch im Prozeß aufzunehmen und anschließend positiv-gewendet zu verarbeiten.

Mein Ziel ist es, auf einen später zu leistenden SOLL/IST-Vergleich so genau wie möglich hinzuarbeiten und diesen vorzubereiten.

Dazu merke ich an, daß ich lieber von ‘Problembearbeitung’, als von ‘Problemlösung’ spreche. Denn: Die “Lösung” ist oft nicht die beabsichtigte!



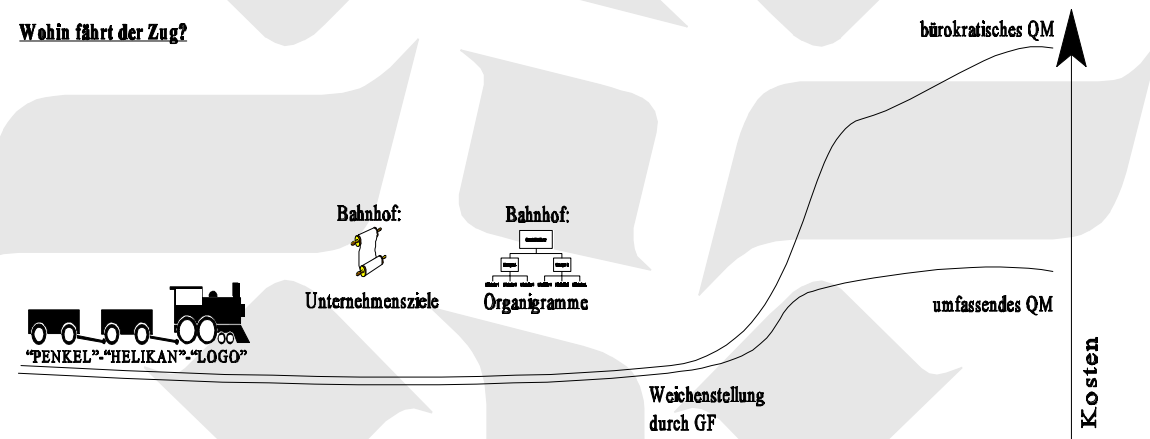
SO, NUN ABER WIEDER ZU DER FA. "LOGO"

6. Meine Intervention

Es kam zum o.g. Termin im Rahmen unserer "Entscheidungspräsentation".

Teilnehmende waren Hr. "G" für die Geschäftsführung (Hr. "T" war nicht anwesend), Hr. "E" als der im Betrieb Verantwortliche für Qualität im herkömmlichen Sinne und wir Berater. Der Zeitrahmen belief sich laut unserer Planung auf eine Stunde.

Wir eröffneten unser strategisches Vorhaben mit einem Bild, welches uns immer am Eingang anstrahlte. Zur Unternehmenseinweihung hatte es augenscheinlich eine Lokomotive als Symbolik für den Betriebsauftrag "Logistik" gegeben. Wir modifizierten das Bild wie folgt:



Die obige Darstellung führte vor Augen, welchen Umfang die Arbeiten für DIN ISO 9001 einnehmen werden. Aufgrund zeitlicher Begrenzung erschien es auch möglich, daß "nur" eine bürokratische Zertifizierung angestrebt würde, die den Anforderungen der Kunden eventuell genüge getan hätte. Dies hätte die langfristige Kostenkalkulation jedoch belastet.

Die GF übte eine klare Aussage über die "Richtung des Zuges": Es wird ein umfassendes QM angestrebt, das alle Bereiche der Fa. "LOGO" erfaßt. Dabei sind sämtliche Handbücher, Verfahrens- und Arbeitsanweisungen neu zu erstellen.

An den Aussagen (Bahnhöfen) über die Unternehmensziele und die Erstellung von Organigrammen kommt der "Zug" nicht vorbei; sie werden von der GF baldmöglichst getroffen.



Nach dieser eindeutigen Verpflichtung zum Handeln im Sinne eines “umfassenden QM” führten wir die weiteren vorbereiteten Punkte unserer Präsentationen vor. Wir stellten die uns deutlich gewordenen Unternehmensziele und Leitsätze (sie rührten noch aus dem Konzernerbe) vor und verabredeten einen gemeinsamen nächsten Termin, an dem die GF bzw. Hr. “G” die aktualisierten/ergänzten Unternehmensziele, Leitsätze samt Organigrammen ausgeben sollte.

Weiterhin klärten wir noch einige Fragen, die es besser offiziell zu stellen galt, um der GF die Chance des Aufzeigen von Grenzen bezüglich der Geheimhaltung bzw. der Herausnahme aus unserem Interessenfeld zu geben. Andeutungsweise sei hier genannt, daß uns einige personelle Zuständigkeiten unklar geblieben waren, ebenso wie Bereiche der Datenpflege und Gefahrstoffregelungen.

Nun schilderten wir unsere ersten Eindrücke, die wir gesammelt hatten und starteten so den Prozeß des Abgleichens der An- und Eingriffspunkte hinsichtlich der betrieblichen Kultur. Ausführlicher Gesprächspunkt war dabei der unter 3.1.1. beschriebene Umstand der “wartenden MitarbeiterInnen”; eine Ursache des “Wartens” ist die lange Laufzeit der Problembearbeitung.

Wir fanden auch Zeit, über die strukturellen Schwierigkeiten des angestrebten Betriebsübergangs zu diskutieren. Eine, auch gerade die Beschäftigten betreffende Frage ist die soziale Sicherung des Bestandes aus dem alten (Konzern-)Arbeitsvertrag. Die Schwierigkeiten von Entgelteinschränkungen läßt die MitarbeiterInnen und LeiterInnen mit einer gehörigen Portion Ungewißheit in die Zukunft blicken; trotzdem ist eine permanent hohe Motivation und CI im gesamten Unternehmen spürbar. Die Beschäftigten kommen und gehen pünktlich, die Räume und das Material werden geschont und reinlich behandelt und die moralische Verpflichtung zum (fremden) Eigentum ist ständig hoch. Nirgends waren Anzeichen von Arbeitsverweigerung zu erkennen.

Alle diese Beschreibungen sind Gefühle, Erlebnisse und Erkenntnisse, die nach eingehender Diskussion zum Entschluß geführt haben das “umfassende QM” im Sinne von DIN ISO 9001 anzugehen, auszuarbeiten und umzusetzen. Diese Verabredung mit der GF vertiefte die bisher schon latent spürbare starke Vertrauensebene.

Abschließend teilten wir der GF weiter uns augenscheinliche Beratungsfelder mit, die allerdings nicht im Rahmen unseres Auftrages von uns zu leisten seien. Als Beispiel sei hier angeführt, daß die Systemsicherheit der EDV durch ungesicherte Diskettenlaufwerke an allen Rechnerzugängen im ganzen Unternehmen ein unnötig hohes Risiko des Datenverlustes bzw. der Datenveränderung durch Viren u.ä. darstellten. Auch könnten regelmäßige Treffen der Abteilungsleiter die Informationskanäle sehr zum Vorteil des Unternehmens strukturieren; ebenso wie die soziale und pädagogische Beratung der Beschäftigten hinsichtlich des Umgangs(tons), des Bearbeitens von Konflikten und motivationserhaltenden Maßnahmen.



6.1. Die Ergebnisse

Einige Ergebnisse sind im vorherigen Kapitel schon unstrukturiert angeklungen. Hier sei die Chance genutzt die Ergebnisse in ihrer Gesamtheit zu bündeln und in ihrem strukturierten Ausmaß darzustellen.

Das Ziel und die Intervention selbst sind in direkter Anlehnung an den unter 5.2. beschriebenen Strategieprozeß verlaufen. Was liegt also näher, als die Ergebnisse der Intervention unter der besonderen Betrachtungsweise aus dem Strategieprozeß heraus, dem SOLL/IST-Vergleich eines Controlling zu unterziehen. So ließe sich ein eventuelles 'Fehl'-Ergebnis durch konstruktive Kritik korrigieren, 'nachneigen' oder neu bearbeiten.

Hier ist nun die Beschreibung des Strategieprozesses, wobei die unterstrichenen Textteile die gewerteten Ergebnisse darstellen:

In der alltäglichen Arbeit ergab unser OK-Test ein "nein". Dies erforderte, die drei Bereiche: "Motive, Absichten & Auftrag", "unsere eigene Möglichkeiten" und "die äußeren Bedingungen" neu miteinander zu vermitteln.

- In den Bereich der "Motive, Absichten & Auftrag" gehört eine Art grundsätzliche "Vergatterung" zur **a) Einigkeit bei der Zielbestimmung** um **b) ein umfassendes QM zu installieren**. Dieses umfassende QM soll das, im Sinne der DIN ISO 9001, zu zertifizierende Qualitätssicherungssystem darstellen. Es kristallisierte sich in der Besprechung eine wechselseitige **c) Klarheit über die Auftrags- und Vertragsebene** heraus.
- Zu den Bereich der "eigenen Möglichkeiten" lassen sich eindeutig sämtliche Absprachen und nennenswerten Unterstützungen zählen, wie **d) ein dreiwöchiger Qualifikationslehrgang**, an dem Hr. "E" teilnehmen und sich zur TÜV-anerkannten Qualitätsfachkraft weiterbilden wird. Auch die **e) Planung zum Kennenlernen der Leiterinnen** sei zu nennen. Dazu erhielten wir weitreichende Vollmachten für die Terminorganisation. Darüber hinaus erhielten wir die Erlaubnis uns **f) in den Zentralrechner mit eingeschränkten Zugriffsrechten** zu loggen.
- "Die äußeren Bedingungen" werden zukünftig durch eine **g) tiefe Vertrauens-ebene und wechselseitigen Respekt** geprägt. Das wird unmittelbaren Einfluß auf die Kontaktaufnahme mit den Kunden sowie den Auftragnehmern und -gebern haben. Hier ist das Ziel die **h) Abstimmung der gemeinsamen Ressourcen**. Von Hr. "E" ist als persönliches Highlight noch seine neue Organigrammposition anzumerken: **i) Stabstelle in Anbindung an die GF**.



Alle drei Bereiche, die jetzt neu miteinander vermittelt sind, münden in ein sich wechselseitig empfehlendes Arbeitsprogramm. Diese i) Konzeptionalisierung des Ablaufes wird Handlungsgrundlage der neuen Projektzeit, -struktur, -ressourcen und -prozesse sein.

An diesem praktischen Beispiel wird sehr deutlich, wie der Strategieprozeß hilft, Ergebnisse wertzuschätzen. Ich werde weiterhin diese Struktur als Grundlage meines Handelns halten und weiterentwickeln.

7. Die Veränderungen

Veränderungen haben ihren Ursprung in Entwicklungen. Ich stehe Entwicklungen und Veränderungen offen gegenüber, wobei ich auch in einigen Situationen an dem Bestehenden festhalten möchte. Aber in aller Regel werden die Ergebnisse durch die Entwicklungen, die sie erfahren, "attraktiver, machbarer und verträglicher" (ganz im Sinne der Lernschleife, vgl. 5.2.).

Der Strategieprozeß half uns eine Entwicklung voranzutreiben. Diese Entwicklung liegt im Interesse des sinnvollen Zieles: "die erforderlichen Vorarbeiten zur Zertifizierung nach DIN ISO 9001" zu leisten.

Wir haben durch den Prozeß eine neue Ebene der Arbeitsplanung verbindlich verabredet. Wir haben das Verfahren der Handlungskette gemeinsam bestritten. Wir haben vereint geplant, ausgeführt und kontrolliert. Die Grundsteine für eine in die Zukunft orientierte Zusammenarbeit sind nun offene & transparente Planung, verbindliche & verbindende Arbeit und erfolgsorientierende & konstruktive Kriterien.

Somit werden die Veränderungen 'gar' kein Ende nehmen und das zu installierende QM der Nährboden für immer neue und weitergehende Verbesserungen im bestehenden System sein. Das Wertvolle am QM wird die detailliertere Dokumentation und genauere Nachvollziehbarkeit der Prozesse sein.

Somit war für uns die von uns anberaumte Konferenz ein klares Erfolgserlebnis; und das im Geiste eines funktionstüchtigen QM.

7.1. Meine Phantasien

Meine gesamten Phantasien über den beschriebenen Prozeß sind nicht im Rahmen dieser Arbeit zu verbalisieren. Als Musiker, der bisher seinen Emotionen rhythmisch und melodisch Ausdruck verliehen hat, helfen mir sicher einige musikalische Wörter. Teile hieraus gebe ich gern bekannt, wenn es dem Verständnis meiner Haltung und Arbeit dient.

Strukturiert ist dieser folgende Teil aus dem Focus der Beziehung heraus.



Hier also einige Passagen und Sätze:

- Meine Beziehung zum Partner war geprägt durch eine harmonische Stimmung.
- Wir konnten uns wechselseitig in allen Situationen ergänzen und vertrauen.
- Wir lernten voneinander - ganz wie ein Frage-und-Antwort-Spiel - mit ständig tauschenden Rollen.
- Vier Ohren/Augen hören/sehen mehr als weniger.
- Als Duo bestimmten wir sehr das Tempo unserer Arbeit, auch wenn wir in verschiedenen Abteilungen tätig waren.
- Wir waren die Solisten in einem großen Orchester.
- Teilweise war dieses Ensemble jedoch verstimmt, aber mit dem festen Drive zur Harmonie.
- Wir gebrauchten unter anderem die Methode des Refrains: Durch eine Wiederkehr unserer Anliegen, das Ziel des gemeinsamen Konzertes (QM), nicht aus den Ohren hallen zu lassen.
- Wir achteten sehr auf unsere Fähigkeit, Resonanzen herzuleiten.
- Während des gesamten Auftritts verhielten wir uns aus uns selbst heraus stimmig zu unserem Auftrag und vertraten ihn auch nach außen.
- Wir verschafften uns durch Submodulationen in kritischen Situationen Gehör und somit Akzeptanz.

Die Frage, die noch unbeantwortet ist, lautet:

“Wenn wir die Solisten waren, wer war der Dirigent?”

Diese Frage stellt sich mir noch immer. Ich habe zwar Annahmen über ‘die hier vermeidbaren’ Antworten, denn die sind dem Bereich der Glaubenssätze zuzuordnen. Ich erlebte mich im Beratungszusammenhang ständig wach und aufnahmebereit. Ich fühle mich zu der Ausübung dieser sehr speziellen Tätigkeit, besser Berufung genannt, geeignet, an guter Stelle plaziert und mit einer nötigen Autonomie versorgt.

- Mein Interesse wird weiterhin diesen sehr speziellen, spezifischen und bezeichnenden Arbeitsanforderungen gelten.
- Als Musiker verfüge ich über ein geübtes Ohr. Zuhören ist für meinen Beratungsansatz unabdingbar.
- Als Musiker nenne ich ein kulturelles Grundverständnis aus multinationaler Harmoniegeschichte heraus mein eigen.
- Als trainierter Akteur arbeite ich intensiv mit der Fähigkeit “Trancen” (vielleicht besser: Ruhe und Gelassenheit) als Quelle aller Entwicklungen zu nutzen.



7.2. Die Schlußfolgerungen

Unter 7.1. sind schon einige Schlußfolgerungen angedeutet. Ich schreibe zum Abschluß meiner Fortbildung "ReferentIn für Organisations- und Teamberater" gerne einige Worte bezüglich meiner Entwicklung während des Jahres 1996.

Ich stelle fest, daß mein bisher integriertes Menschenbild, meine Intension, mein Arbeits-/Beratungsansatz, mein Ziel, meine Haltung, mein Leitbild "Beruf", meine Annahmen, meine Empfehlungen, meine Erwartungen, meine Visionen, Wünsche und Phantasien noch immer Bestand haben. Ich hatte sie jedoch nicht so strukturiert und klar vor meinen Augen, in meinem Ohr und in meinem Gefühl. Ich fühle mich als gefestigter, bestätigter und wertgeschätzter Mensch "Jens Beckmann". Darüber bin ich sehr glücklich.

Mir hat dieses Jahr sehr wohl getan. Ich nutzte die Gelegenheit, in den Zeiten des diskutierten "Wertewandels", mir eine Meinung zu bilden und eine Haltung bezüglich dieser Frage herauszuarbeiten. Ich bin fest davon überzeugt, daß es sich um eine (im historischen Sinn) zeitgemäße Ergänzung und Entwicklung der Werte handelt. Es gilt in Zeiten, sich stärkender Individualität, einen für uns Menschen notwendigen Bezugspunkt zur Gemeinschaft zu finden und nutzstiftend zu be- & verwerten.

Mir hat das Jahr Stärke und Festigkeit gegeben. Ich fühle mich sicher um in organisatorischen Abhängigkeiten verantwortlich zu agieren. Ich habe an mir gearbeitet, gefeilt und geschlichtet. Ich habe meinen Kern sehr viel klarer kennengelernt, sowohl aus meinen Erlebnissen als auch aus den beobachteten Gruppenprozessen. Ich habe durch Zeigen und Öffnen meiner Persönlichkeit Hilfe und Unterstützung für meine Entwicklung erfahren.

Wenn ich an den Beginn der Fortbildung denke, und mir die selbstgesteckten Ziele vergegenwärtige, muß ich mir 'neidlos' eine ordentliche Erfolgsquote bescheinigen. Ich habe vor 12 Monaten die richtige Wahl getroffen. Ich bin in meinem Leben weitergekommen.

Was nun noch bleibt ist der Ausblick: Mein Interesse an einer weitergehenden Arbeit an mir, im Rahmen einer Supervisionsausbildung, ist kein Geheimnis mehr und soll es auch nicht sein. Ich bin heiß darauf, mich in betrieblichen Prozessen zu bewegen, zu agieren und dieses verantwortlich zu reflektieren. Ich wende nach einem Jahr 'Lerngruppe' mein Wissen gerne und aktiv an. Mir fehlt zum Ende des Jahres die "rauhe" Praxis. Aber jetzt geht es ja los.

Ich freue mich, andere Menschen an meinen Erfolgen und an meiner Zufriedenheit teilhaben zu lassen. Somit könnte mein Motto (Spaß muß sein) lauten:

"On-line Sinne"



8. Abschlußbetrachtungen

Ich nehme mir zur Reflexion des Abschlußberichtentwicklungsprozesses noch etwas Zeit.

Sehr früh schon waren die ersten sieben Seiten geschrieben. Dann wurde es wirklich schwierig. Wie sollte und wollte ich mich hier, im Rahmen eines Schriftstückes, zeigen? Wie mein Ansatz beschreiben? Und alles ohne die Chance der Veränderung nach dem Abgeben des Schriftstückes.

Ich bin sicher: Es ist ein Teil von mir!

Und doch weiß ich: Es ist alt, überholt, mittlerweile entwickelt und somit verändert!

Aber: Die Arbeit hat einen hohen Wert. Die Auseinandersetzung mit mir auf ein paar Seiten Papier. Während des Prozesses blickte ich oft auf meine Schrankwand, die, gefüllt mit allerlei schlaun Büchern, meinen Weg verfolgte. Ich haderte mit mir: Sollte ich mich auf andere berufen? Sollte ich andere als Nährboden meiner Person benutzen?

“Gebrauch von mir verbraucht Dich!” (Die Fantastischen Vier)

Ich habe es nicht getan, wohl wissentlich, daß viele der Bücher mein Denken beeinflussen! Ich habe lediglich Musik und einmal ein Tonband von Thomas J. Peters und Robert H. Waterman mit dem Titel: “Auf der Suche nach Spitzenleistungen - Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann” gehört. Hier geht es um eine Untersuchung zur Qualität der spezifisch-amerikanischen Kultur in Organisationen und Unternehmen. Das diente aber eher der Entspannung, als daß es Enthemmung in mir förderte.

Ich bin nun sehr stolz auf dieses Stück Arbeit. Mir hat es fortwährend Freude bereitet. Der Spaß wird sich mir wünschenswerterweise auch in einigen Jahren bei der Lektüre dieser Zeilen einfinden, denn Eingeweihte wissen:

“Oft kommt es doch ganz anders als man denkt!”

Jens Beckmann am 5. Nov. 1996 in Springe/Eldagsen

Die letzten Worte: **DANKE** für das Lesen dieser Zeilen - ich bin offen für Anregungen und Nachfragen!