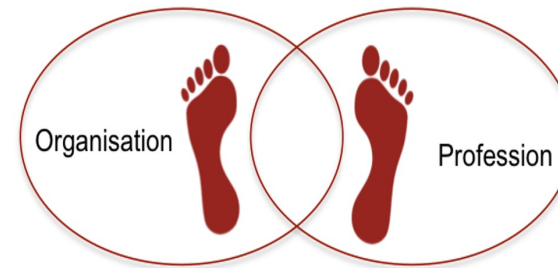




## Der Credible Activist

**Do it with an attitude!**

**Auf zwei Füßen tanzen**



### **Prinzip der Doppelmitgliedschaft**

Das Aufgabengebiet der Internen Beratungsfunktionen, wie ich sie nenne, ist voraussetzungsreich und anforderungsreich. War 2011 die Funktion der Internen Organisationsberatung relativ neu, sind seither neue IBF hinzugekommen, zuletzt die für das Corporate Sustainability Reporting – ein wahres Trojanisches Pferd.

Ich habe viele FunktionsträgerInnen kennengelernt, die sich in ihren Rollenanforderungen verstrickt haben. Alle Internen Beratungsfunktionen teilen ein gleiches Rollenset, das ich mit dem Aufgabenstern der IBF beschrieben habe. Sie arbeiten in ähnlichen Dynamiken mit Führung zusammen und liefern einen wesentlichen Beitrag zur Governance der Organisation.

Vielleicht geben Ihnen diese Folien/ Seminarnotizen einen Einstieg für Ihr Selbstverständnis. Sie dürfen Sie gern verwenden, vorausgesetzt, Sie respektieren mein Copyright und zitieren meine Urheberschaft.

# Die Governance-Wirkung Interner Beratungsfunktionen

Joana Krizanits, Wien, 27.02.2019

## Themen des Inputs

Zur Geschichte Interner Beratungsfunktionen

Die Governance-Wirkung Interner Beratungsfunktionen

Das Aufgabenportfolio Interner Beratungsfunktionen

Das Selbstverständnis Interner Beratungsfunktionen heute

Wirkung erzielen in der Kollaboration mit Führung

Kernkompetenzen und Hebel für gelingende Beziehungen

Zwischen Regeln und Vorgaben, Policies und Prinzipien – was ist wo wie verhaltenswirksam im Sinn einer Governance?

# Geschichte

## Zum Begriff der Internen Beratungsfunktionen (IBF)

Seit den 1970ern haben Organisationen eine Fülle von Funktionen ausgeprägt, die sie „Querschnittsfunktionen“, „Servicefunktionen“ oder „Interne Dienstleister“ nennen. Sie werden hier „Interne Beratungsfunktionen, IBF“ genannt, weil ihre Wurzeln in der Unternehmensberatung liegen.

### Areas of Management Consulting laut ILO

Consulting in information technology
Consulting in financial management
Consulting in marketing and distribution management
Consulting in e-business
Consulting in operations management
Consulting in human resource management
Consulting in total quality management
Consulting in General Management and Strategic Management
Consulting in Company transformation

(Quelle: eigene, nach Kubre 2002, Management Consulting, A Guide to the Profession)

Die Ausdifferenzierung von Funktionen und Systemen, die in den vergangenen 60 Jahren in Organisationen stattgefunden hat, war immer angetrieben von der Profession der Unternehmensberatung, die in den USA schon in den 1920ern entstand, aber lang eine kleine Branche war. So zählte man Mitte der 1960er ca. 16.500 Consultants, Ende der 1980er waren es 100.000. In Europa entstand erst ab den 1970ern ein Markt für Unternehmensberatung, der allerdings ab den 1980ern bis Ende des Jahrhunderts zweistellige Wachstumsraten aufwies.

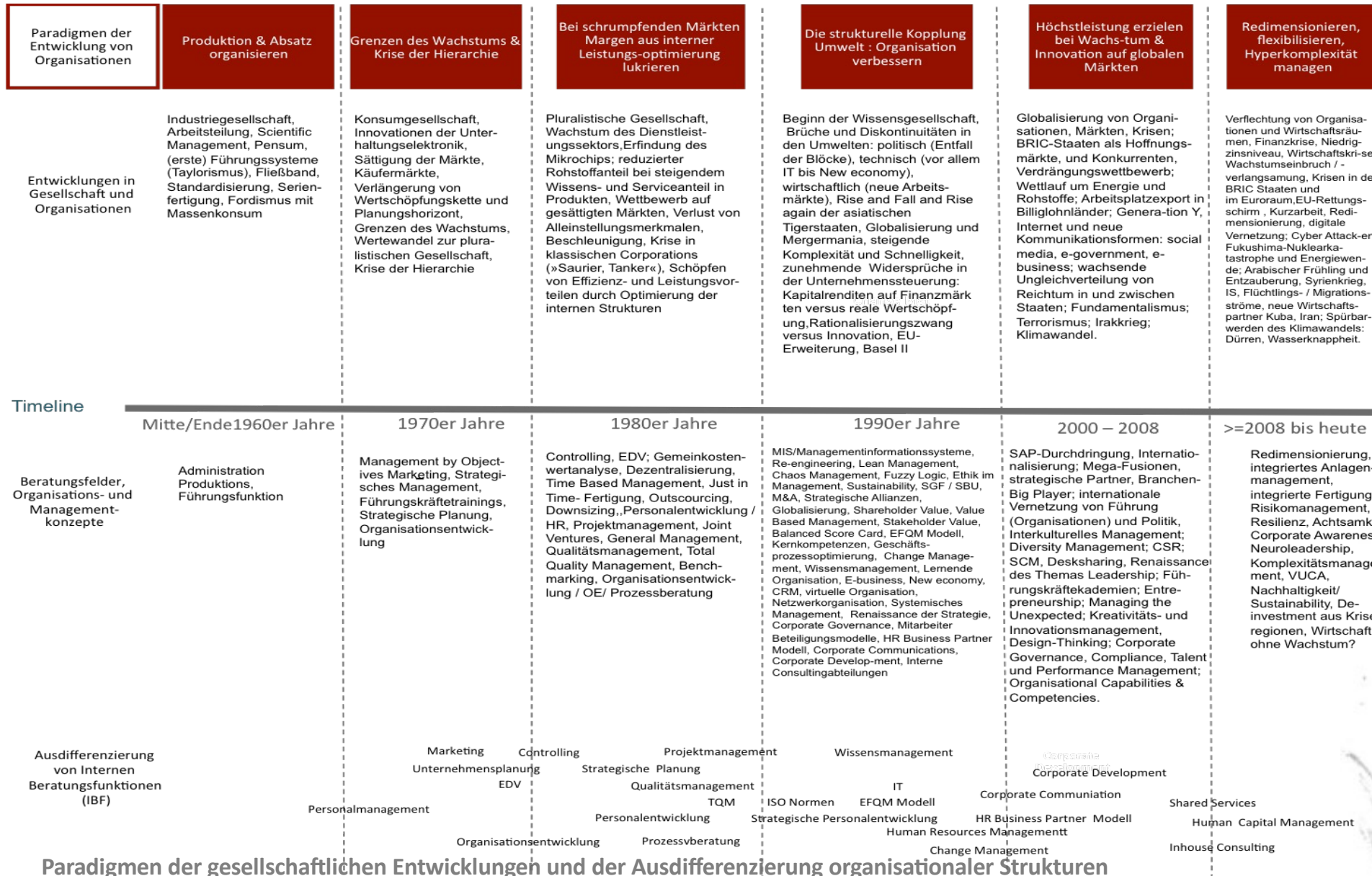
Laut der International Labour Organisation (ILO) hat sich damals das Beratungsgeschäft grundlegend geändert: Zu den klassischen Beratungsfeldern wie Administration, Produktion usw. kamen nun Beratungsfelder, die das System als Ganzes adressieren – Strategieberatung, IT-Beratung, Qualitätsmanagement, Prozessoptimierung, HR-Beratung, Organisationsberatung usw. - Beratungsleistungen, die ganz allgemein Wettbewerbsvorteile und Wertsteigerung im Geschäft versprechen. Konsequenterweise bezeichneten sich Berater nun (nicht mehr als Management Consultants, sondern) als »Business Consultants« (Kubre 2002, S. 27) oder nur als »Consultants«.

Die meisten dieser Beratungsleistungen holten sich Organisationen in der Folge ins Haus, indem sie eigene Funktionen dafür anlegten.

# Geschichte

## Von der Pferdekutsche zum Ferrari - die Professionalisierung der Organisation

Mag. Joana Krizanits  
Unternehmensentwicklung



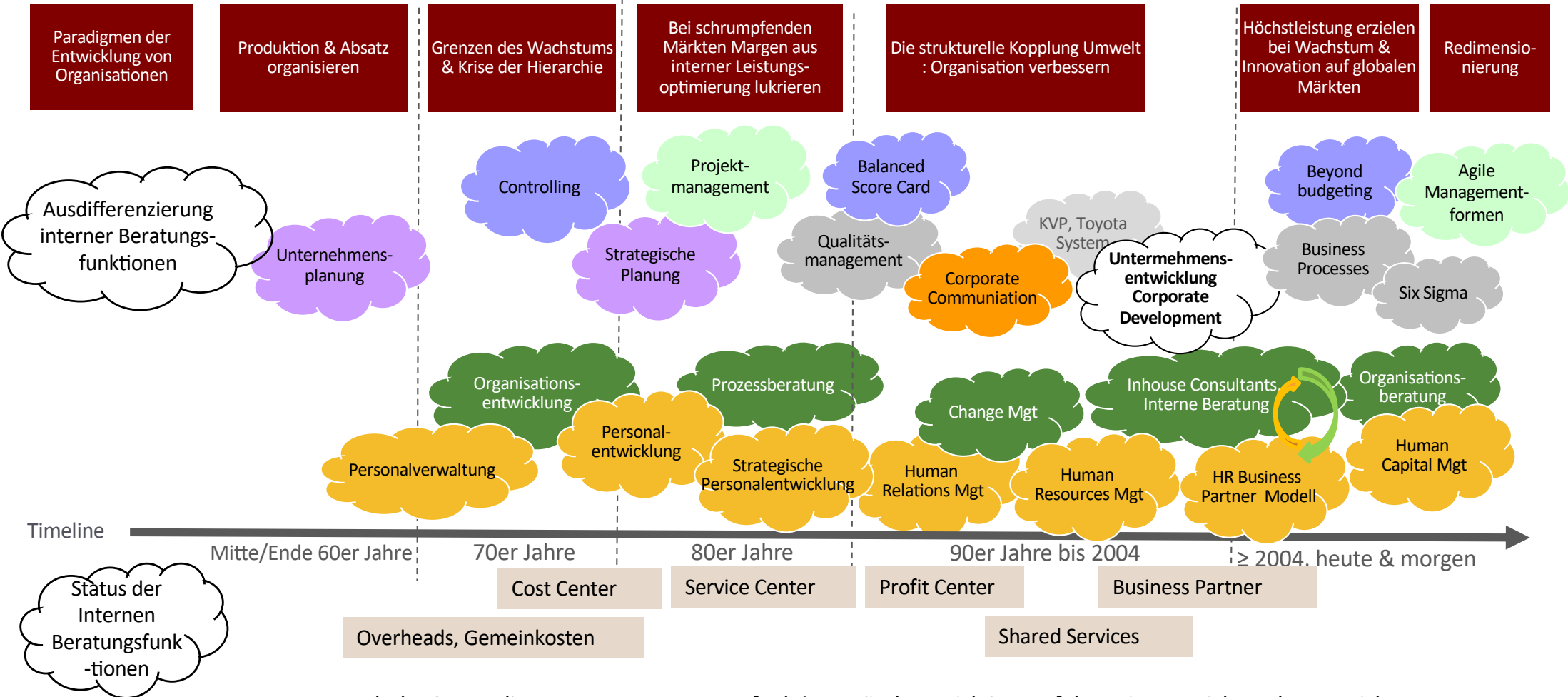
### Paradigmen der gesellschaftlichen Entwicklungen und der Ausdifferenzierung organisationaler Strukturen

Die Governance-Wirkung Interner Beratungsfunktionen, © Joana Krizanits, Wien

# Geschichte

## Entwicklung der Internen Beratungsfunktionen IBF

Im Laufe der Zeit haben sich die IBF in Organisationen ausdifferenziert. Immer wieder haben sie sich im Rahmen ihrer Funktion für das Unternehmen paradigmatisch neu entworfen. Vor allem die Funktionen der Human Resources und des Controlling weisen einige solche „Neugründungen“ auf.



Auch der Status dieser Internen Beratungsfunktionen änderte sich im Lauf der Zeit, was sich an den Bezeichnungen ablesen lässt, die ihnen gegeben wurden





## Was ist eine Funktion? – Ausflug in die Luhmann'sche Systemtheorie

Luhmann versteht Organisationen als soziale Systeme, die in ihren Kommunikationen und Entscheidungen anschließen an frühere Entscheidungen (Rekursivität), die hinreichend viabel = lebbar waren. Dieser starken, kaum verstörbaren Innenorientierung (operationale Schließung) steht die Notwendigkeit gegenüber, die Komplexität in den Umwelten angemessen in internen Entscheidungen abzubilden (angemessenes Komplexitätsgefälle/ law of requisite variety). Damit Organisationen nachhaltig lebensfähig bleiben, müssen sie sich in Relation zu den Umwelten beobachten (Selbstbeobachtung bzw. aus den Perspektiven der Umwelten auch: Fremdbeobachtung).

Hier kommt der Begriff der Funktion ins Spiel: **Funktionen sind Instanzen, die bestimmte Umweltereignisse selektiv beobachten, ihre Beobachtungen bündeln, systematisieren und intern in generalisierten Operationen abbilden.** So bauen sie spezifische Expertise auf, die der Organisation hilft, zu planen und damit Kontingenz und Unsicherheit von Entscheidungen zu verringern. Anders – mit Luhmann – ausgedrückt: Funktionen in Organisationen können als Strukturen gesehen werden, die eine gewisse Redundanz und damit auch Sicherheit herstellen (Luhmann 2000, S. 406)).

Sie erreichen dies dadurch, dass sie auf Basis ihrer **spezifischen Expertise Entscheidungsprämissen** definieren: „Entscheidungsprämissen ... legen die zukünftigen Entscheidungen noch nicht fest, ... aber sie fokussieren die Kommunikation auf die in den Prämissen festgelegten Unterscheidungen“ (Luhmann, 2000, S.224 ff). So bilden Organisationen Umweltkomplexität in internen Strukturen ab.

Wie entstehen Funktionen? Luhmann sagt, dass voraussetzungsreiche, **spezialisierte Funktionen dann emergieren, wenn Handeln und Beobachten unter der Bedingung „fortlaufender Selbstbeobachtungskommunikation“ auseinanderfallen** (Luhmann 2003, S.408), d.h. wenn die laufende Selbstbeobachtung aufzeigt, dass das Handeln = Entscheiden nicht mehr zu den Beobachtungen, die man macht, passt.

Organisationen verwenden in ihrer Praxis andere Begriffe als Luhmann.

De facto haben sie **viele spezialisierte Beobachtungsperspektiven** eingerichtet, die sich in ihrem jeweiligen Scope unterscheiden. Mit Scope ist das Ausmaß ihrer Ausdifferenzierung, Implementierung, ihrer organisationalen Reichweite gemeint, ihr Impact auf Entscheidungsverhalten.

**Funktionen** ⇔ auf Dauer gestellte, im Organigramm ausgewiesene Aufgabenbereiche, denen Personalressourcen zugeordnet sind.

**Systeme** ⇔ umfangreichere, systematische, explizierte Vorgehensweisen, häufig mit dem Charakter von Regelkreisen, die in koordinierter Form organisationsweit praktiziert werden.

**Management Approaches oder Policies** ⇔ projektbasierte oder episodische Beobachtungsleistungen für bestimmte Entscheidungskontexte.



# Die Internen Beratungsfunktionen – ihre spezialisierten Perspektiven für die Beobachtung der Organisation

Die IBF beobachten die Organisation jeweils mit ihren spezifischen Unterscheidungskriterien und Annahmen darüber, worauf es in Organisationen ankommt. Sie versorgen die Organisation mit einem Spektrum spezialisierter Selbstbeobachtungsperspektiven und mit selektiven Informationen über relevante Umwelten.

Interne Beratungsfunktion	Spezielle Perspektive für die Selbstbeobachtung der Organisation
Strategische Planung	sich in/aus der Zukunft beobachten
Marketing	sich in Kundenbedürfnissen und –nutzen beobachten
Controlling	sich in Zahlen und Rentabilität bzw. ganz generell in Bezug auf rationale Ziele beobachten, ökonomische Zweckrationalität beobachten.
IT	sich in Informationen und deren Verteilung beobachten
Projektmanagement	sich in neuartigen, komplexen Problemstellungen als Problemlöser denken
Personalentwicklung	sich in Personen als Leistungsträger von morgen zu denken und damit in zukünftigen Entscheidungsprämissen, sich als Humankapital beobachten
Organisationsentwicklung	sich aus der Perspektive professionellen Organisiert-Seins/angemessener Kommunikationsanschlüsse beobachten
Qualitätsmanagement	sich in Prozessen – für die Wertschöpfung und für das Management der Wertschöpfung - beobachten

Funktion	Paradigmatische Änderungen im Selbstverständnis
Controlling:	Deckungsbeitragsrechnung, Planung und Berichtswesen in den 80ern, Balanced Scorecard zu Beginn der 90er, Beyond Budgeting Anfang der 2000er
Personalentwicklung:	Human Relations und PE in den 70ern, Strategische Personalentwicklung in den 80ern, Human Capital Management Anfang der 2000er
Qualitätsmanagement:	ISO Zertifizierung Anfang der 80er, EFQM Modell, Revision der ISO Anfang der 2000er
Organisationsentwicklung:	OE, Prozessberatung, systemische Organisationsberatung, Change Management, interne Organisationsberatung, Unternehmensentwicklung

# Geschichte

## Organisational Competencies als strategischer Erfolgsfaktor auf globalen Märkten

**Table 3-2 Critical Capabilities**

Capabilities are those processes and practices within a company that enable a company to add value for customers in unique ways. Possible capabilities include the following:

- |   |  |
|---|--|
| _____ Align performance measures to strategic priorities. | _____ Have dominant distribution channels.                 |
| _____ Assess competitor capabilities.                     | _____ Have committed employees.                            |
| _____ Attract and retain high-caliber people.             | _____ Have a global mindset from “top to bottom.”          |
| _____ Be the low-cost producer in the field.              | _____ Identify and develop the next generation of leaders. |
| _____ Be technology leader in the field.                  | _____ Improve productivity every year.                     |
| _____ Be the quality leader.                              | _____ Improve profitability every year.                    |
| _____ Be the customer service leader.                     | _____ Improve speed.                                       |
| _____ Be creative.  | _____ Increase cash flow.                                  |
| _____ Be agile in work processes.                         | _____ Innovate.  |
| _____ Centralize decision-making.                         | _____ Learn more quickly than competitors.                 |
| _____ Collaborate with governments.                       | _____ Maintain long-term view.                             |
| _____ Compete across the economic cycle.                  | _____ Maintain good investor relations.                    |
| _____ Create and share strategic vision for the future.   | _____ Manage financial-management systems.                 |
| _____ Create a shared mindset.                            | _____ Move quickly into new markets.                       |
| _____ Create capacity for change.                         | _____ Organize around customer requirements.               |
| _____ Demonstrate cultural flexibility.                   | _____ Possess cultural unity.                              |
| _____ Demonstrate entrepreneurship.                       | _____ Practice participative management.                   |
| _____ Develop clear accountabilities/consequences.        | _____ Provide continuous learning.                         |
| _____ Display flexibility.                                | _____ Reduce product introduction time.                    |
| _____ Engage in a large-scale transformation.             | _____ Reduce order-to-remittance process.                  |
| _____ Ensure trust between leaders and workers.           | _____ Reduce organizational layers.                        |
| _____ Ensure confidence.                                  | _____ Reengineer work systems.                             |
| _____ Form alliances with a variety of organizations.     | _____ Share information.                                   |
| _____ Have high productivity.                             | _____ Take risks.  |
| _____ Have a culturally diverse workforce.                | _____ Think and act globally.                              |
| _____ Have high-quality engineering.                      | _____ Work in teams.                                       |
|   | _____ Work in a boundaryless way.                          |

Die Bedeutung der IBF wurde erstmals durch die weltweiten HRCS-Umfragen (Human Resources Competencies Surveys) von Dave Ulrich für den Bereich HR empirisch belegt. Sie definierten damals auch die für die Wettbewerbsfähigkeit ausschlaggebenden “organizational capabilities” und entwickelten aus der Umfrage 1997 das Kompetenzmodell des „Business Partners“ für HR.

### Das HR-Business Partner Modell von Dave Ulrich et al. 1997

Das daraus abgeleitete Rollenmodell des HR Business Partners hatte eine große Rückwirkung auf HR, Neugründung, neue Sprache ...

Andere IBF übernahmen explizit dieses Rollenbild, z.B. die Controller, die interne Revision.

Quelle: Ulrich, D. (1997): Human Resource Champions, S. 65



# Ein neuartiges Steuerungsproblem

## Entscheidungsorganisation in verteilten Strukturen

Organisationen stehen heute vor einem neuartigen Steuerungsproblem, das sie fälschlicherweise mit dem Begriff „Zentralisierung“ bezeichnen. Tatsächlich handelt es sich darum, eine **Entscheidungsorganisation für die Kooperation in hochkomplexen, verteilten Strukturen** zu gestalten, die

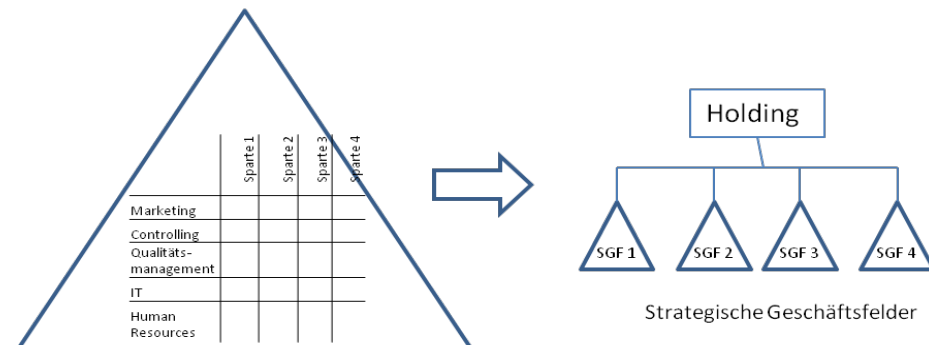
- einerseits den Teilbereichen eine effektive strukturelle Kopplung an ihre jeweiligen Umwelten und eine erfolgreiche evolutionäre Drift mit denselben
- und andererseits einen hinreichenden Koordinations- und Alignmenteffekt für das Gesamtsystem

ermöglicht. Dazu müssen folgende Aspekte adressiert werden:

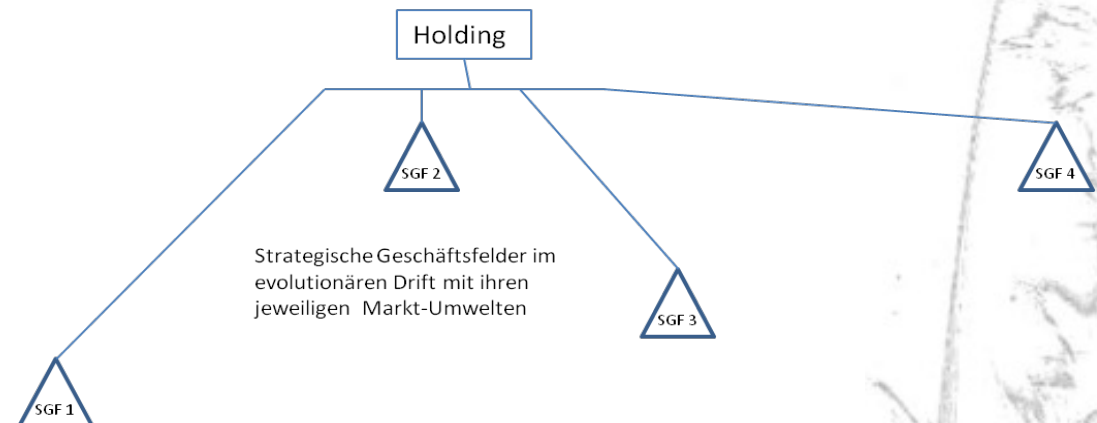
- das Zusammenspiel von Linienfunktionen und IBF
- das Zusammenspiel von verschiedenen verteilten Einheiten einer Funktion: wer macht was wo?

### Neuartiges Steuerungsproblem

Anfang der 90er-Jahre



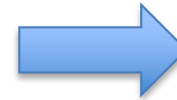
15 Jahre später ...



# Entscheidungsorganisation in verteilten Strukturen

## Governance, Compliance, Risk Management

ENRON-Skandal, Fraud, Intransparenz global agierender Konzerne, unterschiedliche rechtsstaatliche Verhältnisse, neuartige Steuerungsprobleme hochkomplexer Organisationen in verteilten Strukturen ...



Vertrauenskrise der Shareholder



Compliance, Risk Management, Governance, Shareholder Relations, Stakeholder Communication werden zu strategischen Organisationsfunktionen

### Governance - Definitionen

- ⇔ beherrschtes, regelkonformes Management, das in Systemen und Prozessen transparent wird
- ⇔ Koordinationsmuster, das entsteht, wenn Akteure ihr Zusammenwirken bei einer Vielzahl von Steuerungsversuchen abstimmen
- ⇔ Regelsysteme, die das Konstellationsgefüge festlegen, in dem sich die Akteure bewegen, die Entscheidungsorganisation

**Corporate Governance** bezeichnet die Gesamtheit aller nationalen und internationalen Grundsätze, Werte, Regeln und Vorschriften, die bestimmen, wie Unternehmen geführt werden. Gute Corporate Governance gewährleistet verantwortliche, qualifizierte, transparente und auf den langfristigen Erfolg ausgerichtete Führung und soll so dem Unternehmen selbst, den Eigentümern und gleichzeitig den externen Interessengruppen dienen.

# Der Nutzen für die Organisation

## Die Governance-Wirkung der IBF

In den vergangenen Jahren hat die Bedeutung der IBF stark zugenommen; vor allem in großen Organisationen mit verteilten Strukturen wurden sie ausgebaut und haben grundlegende Politiken für ihre Funktion herausgebracht. Für die Wirkung, die sie in der Organisation haben sollten, fehlen allerdings Begriffe.

### Interne Beratungsfunktionen haben Governancwirkung:

- durch die Systeme, die sie unterhalten
- durch ihre Richtlinienkompetenz
- durch direkte Gestaltung von organisationsweiten Entscheidungsprozessen (z.B. MbO, Controlling, strategische Planung ...) und Entscheidungsprämissen (z.B. Personen, Kommunikationsstrukturen, KPIs ...)

Auf der Makro-Ebene, wo es um komplexe Konstellationen von Entscheidungsprozessen geht, leisten die IBF mit ihren vielfältigen Perspektiven und ihren übergreifenden Entscheidungsprämissen einen unverzichtbaren Beitrag zur Governance. Das ist wohl auch der tiefere Grund, warum ihnen in den letzten Jahren in zunehmendem Maß eine Richtlinienkompetenz eingeräumt wurde; warum sie ihren Status ändern konnten von „Gemeinkosten“ zu „Business Partner“.

# Die Zusammenarbeit mit Führung

## Die Beziehung zwischen Linien-Führung und IBF im Wandel

### Bezeichnungen der IBF in den letzten 40-50 Jahren

- Business Partner
- Shared services
- Profit Center
- Service Center
- Cost Center
- Overheads, Gemeinkosten

Die IBF haben in ihrer kurzen Geschichte immer wieder neue Bezeichnungen im Organigramm und durch das Linienmanagement erhalten.

Die IBF haben zu Anfang starke Irritation ausgelöst – sie haben ja durch ihre Entscheidungsprämissen auch die Freiheitsräume des Managements beschnitten. Ihnen wurde vom Management Abwertung, manchmal sogar Feindseligkeit entgegengebracht. Erst in den letzten Jahren ändert sich die Haltung: sie wird sachlicher, kooperativer, wertschätzender. Besonders die IOB (interne Organisationsberatung) bekommt mehr Wertschätzung und Vertrauen – vielleicht weil gute Kommunikationserlebnisse unmittelbar sinnstiftend sind für Menschen.

Über die Jahre wurde jeweils ihre Beziehung zur Linie neu definiert und ihr Status in der Organisation: die ersten IBF (z.B. Controlling in den 1970ern) hießen noch Overheads, vom Management wurden sie auch „gemeine Kosten“ genannt; in Zeiten von Lean Management Anfang der 1990er Jahre wurden sie angesichts ihrer wertverzehrenden Tätigkeit zu „Cost Centern“, wenig später kam der Appell zum „Service Center“, das jede Kundenanfrage schnell und bedingungslos umsetzen sollte, Ende der 1990er wollte man sie als „Profit-Center“ in ihren Funktions-logiken linienähnlicher machen; durch die Fortschritte der IT-Anwendungen wurden Anfang der 2000er diejenigen IBF-Aufgaben, die sich „industrialisieren“ lassen, in Shared Services zusammengefasst und die beratungsintensiven Aufgabenkerne näher zum Management aufgestellt; sie hießen nun „Business Partner“ – ein Begriff, der auch offiziell von IBF wie dem Controlling übernommen wurde.



# Zusammenarbeit mit Führung

## Gestaltungsfelder der Zusammenarbeit mit der Linien-Führung

### Was die IBF liefern:

- Kriterien für die Selbst/Fremd-Beobachtung
- Entscheidungsprämissen quer zur Linie
- Prozesse für die Koordination von arbeitsteilig vorgenommenen Entscheidungen: sachlich-inhaltlich, sozial, zeitlich

### Wirkungen der IBF:

Integrations- und Koordinationsfunktion

rückdelegierte Konfliktlinie  
(von Hierarchie)

organisationales Gedächtnis  
(die passende Vergangenheit für eine gegebene Zukunft)

### Operative Beratung bei Problemen

Vordergründig werden die IBF sichtbar, wenn das Management konkrete Problemlösungen (z.B. eine Stellenbesetzung) nachfragt. Hier ist die Beziehungsbasis aus Sicht des Managements die Servicequalität: Dienstleistungsgesinnung, einfache, schnelle und nachhaltige Behebung eines Problems. Die Alltagsprobleme, die standardmäßig von den Experten der IBF gelöst werden, bilden aus Sicht des Managements häufig nicht ab, welche Anforderungen und welche Expertise in diesen Funktionen liegen.

### Die edukative Funktion der IBF

Die IBF flößen der Organisation ihre Beobachtungskriterien, ihren Sprachvorrat und ihre professionskulturellen Normen laufend in kleiner Dosis ein. Das ist ihre edukative Aufgabe.

Das Ziel ist, dass die Entscheidungskriterien der IBF Eingang in das alltägliche Entscheidungsverhalten der Führungskräfte finden. Die edukative Aufgabe der IBF besteht darin, die Linienmanager laufend über die Anliegen aus organisationaler Perspektive zu unterrichten und Überzeugungsarbeit in eigener Sache zu leisten: Wenn die Manager die Zusammenhänge verstehen, sind sie eher bereit, die Tools und Systeme sinngemäß zu bedienen und entsprechend zu handeln. Denn allgemein stellen sich die Menschen schnell darauf ein, wie sie beobachtet werden, und passen ihr Verhalten an, sodass es politisch korrekt ist. Jedes System kann spielend unterlaufen werden. Nur Einsicht kann Verbindlichkeit schaffen.

Zum anderen geht es um die Verbreitung von Begriffen, Konzepten und um gemeinsame Sprache. Es ist Voraussetzung für die Beziehungsgestaltung, die Manager auf Augenhöhe zu bringen. Außerdem braucht es allgemeine verstandene und verwendete Begriffe/Sprache, damit koordiniertes Handeln folgen kann.

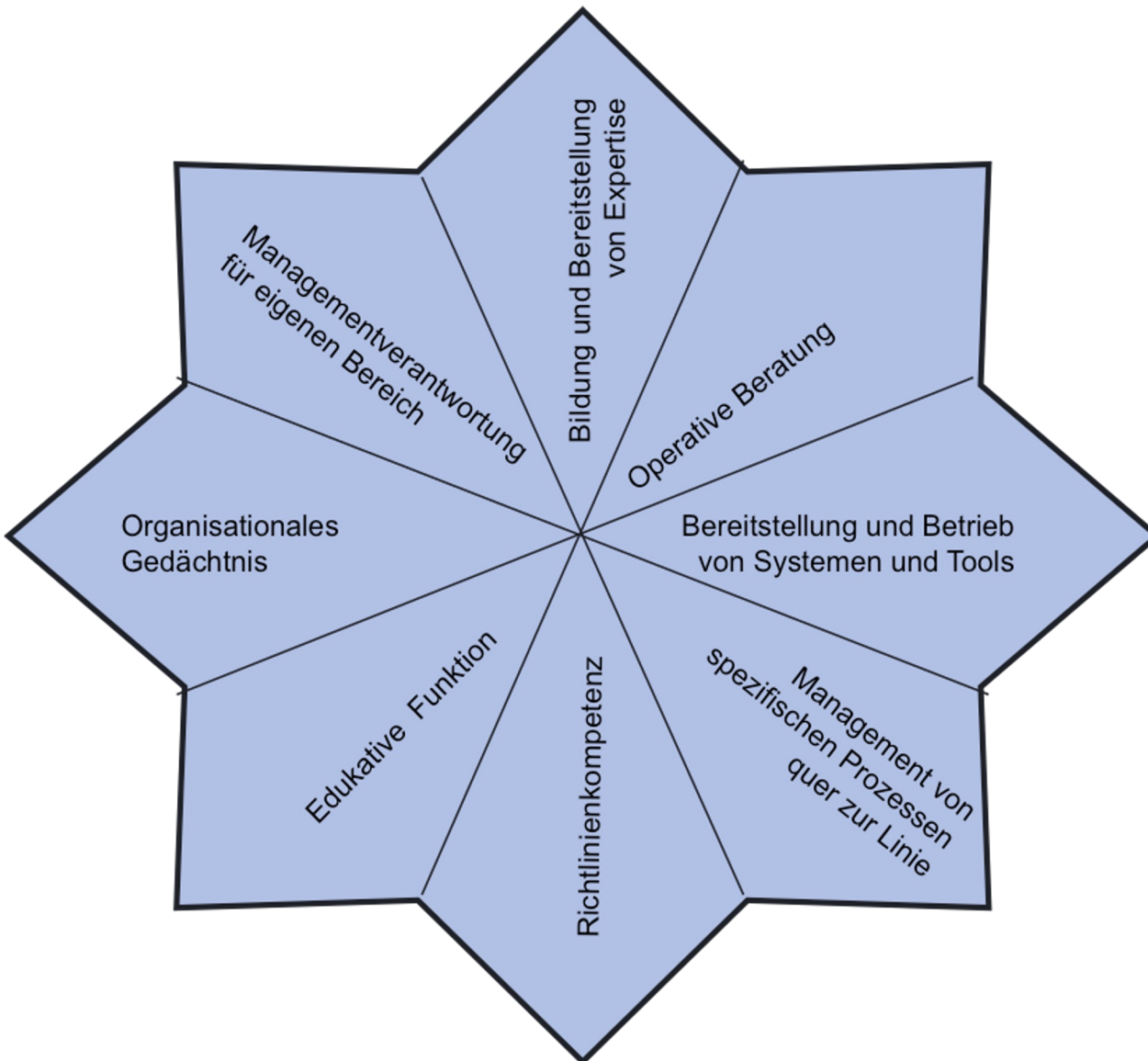




# Was sind IBF – interne Beratungsfunktionen?

## Der Aufgaben- und Kompetenzen-Stern der IBF

Mag. Joana Kriz  
Unternehmensentwi



**1. Bildung und Bereitstellung von Expertise:** Wissen und Methoden für die eigene Fachkompetenz generieren, systematisieren, nachhalten und über den aktuellen Bedarf hinaus vorhalten (State of the Art); Planungsgrundlagen.

**2. direkte operative Beratung:** Anfragen → Problemlösungen

**3. Bereitstellung und Betrieb von Systemen und Tools:** Systeme ↔ Entscheidungsprämissen, Kenngrößen, inhaltlich-sozial-zeitlicher Verhaltensrahmen; Tools ↔ Verhaltensanleitungen, Standards für Problemlösungen; organisationsweite Selbstbeobachtung

**4. Management von spezifischen Prozessen quer zur Wertschöpfung** die IBF betreiben ihr Geschäft in eigenen Prozessen quer zur Linienorganisation.

**5. Richtlinienkompetenz /Governancefunktion:** Policies → Alignment von Linien-Entscheidungen, Integration lokaler Entscheidungslogiker in verteilten Strukturen unter Beeinträchtigung der Freiheitsgrade des Linienmanagements

**6. edukative Funktion für Entscheidungsträger:** „Erziehung“ des Managements auf Beobachungskriterien, Sprachvorrat, jeweilige professionskulturelle Normen, den Umgang mit ihren Systemen und Tools.

**7. organisationales Gedächtnis:** IBF definieren Erwartungen in Bezug auf die Anschlussfähigkeit von Operationen/ Handlungen und sorgen für „Temporalisierung“ von Entscheidungen, d.h. für die Anschlussfähigkeit von Entscheidungen über die Zeit. Mandat für die Gestaltung der Beziehung zu relevanten Umwelten

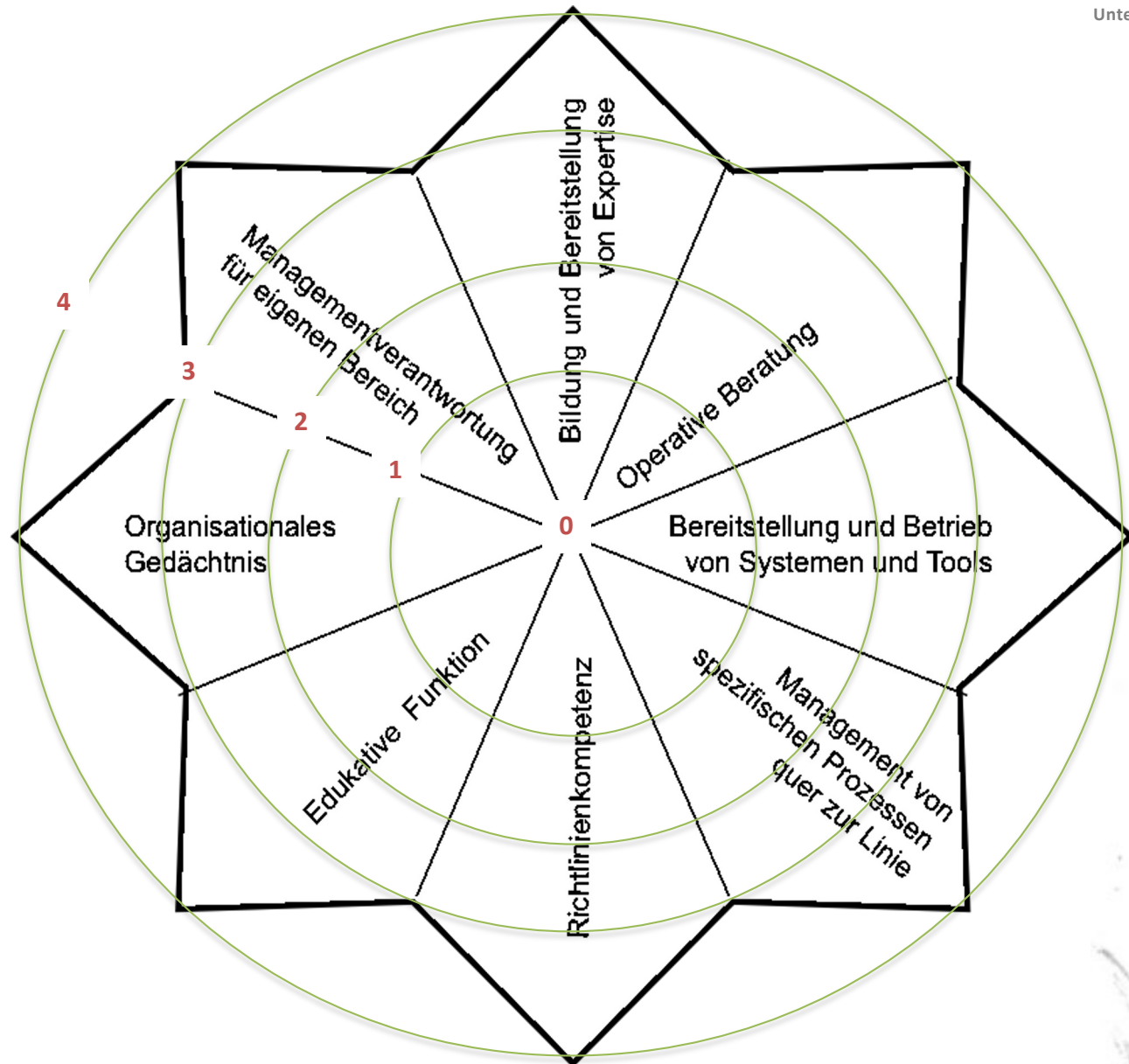
**8. Managementverantwortung für den eigenen Bereich:** Produktivität und Entwicklung in ihrem eigenen Bereich sicherstellen /legitimieren

Der Kompetenzen- und Aufgabenstern der IBF: Gemeinsames Aufgabenportfolio und Rollenset der Internen Beratungsfunktionen

# Übung

Wo stehen Sie in Ihrer Organisation? Wo wollen Sie stehen?  
Wo sollten Sie stehen?

Maturitätsgrade:  
**0** = nicht ausgeprägt  
**1** = kaum ausgeprägt  
**2** = vorhanden  
**3** = gut ausgeprägt  
**4** = vorbildlich

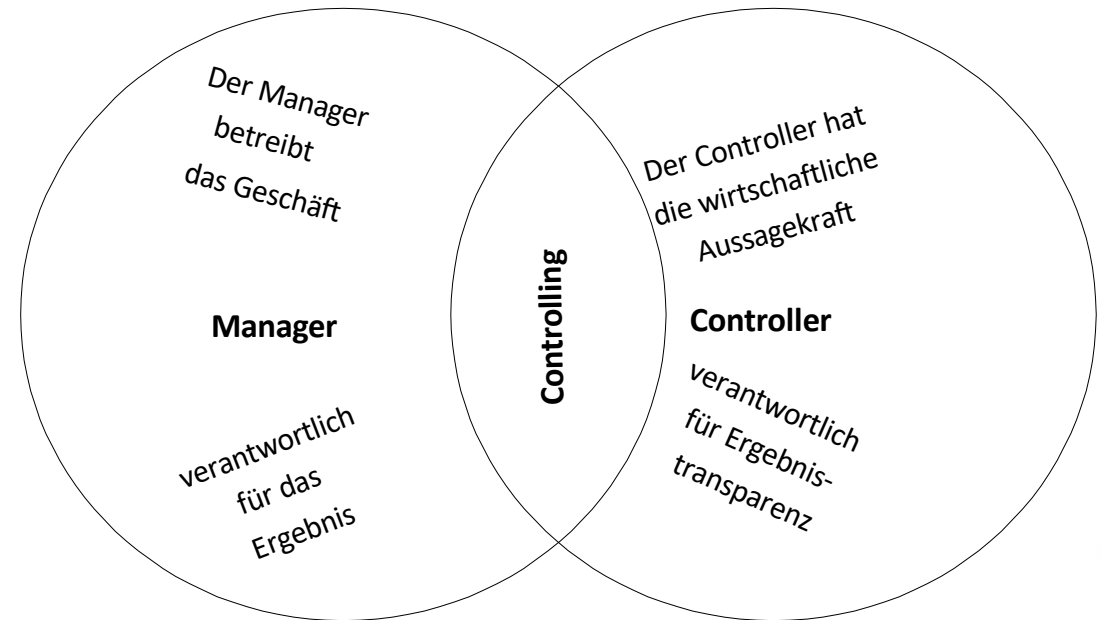
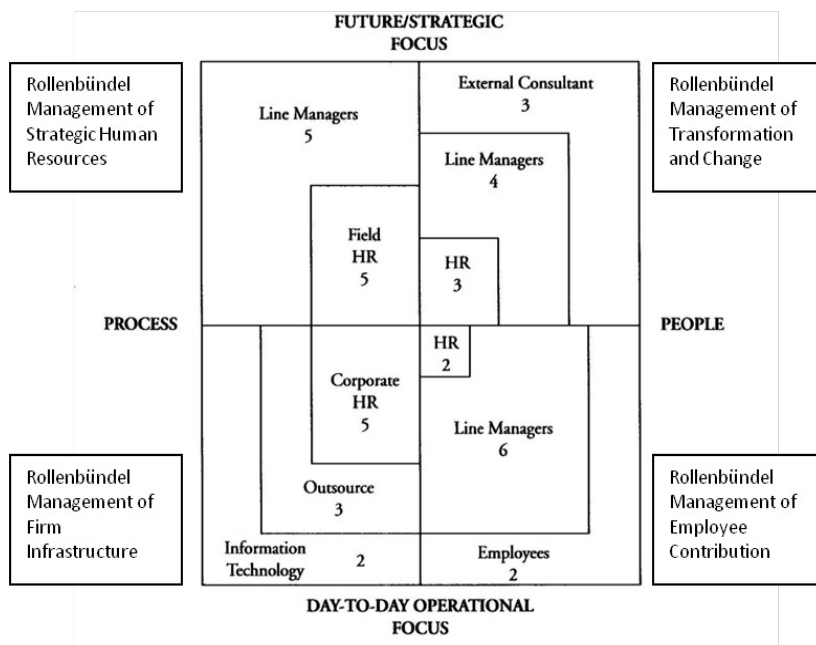


# Die Zusammenarbeit mit Linien-Führung

## Gemeinsam Wirkung erzielen in komplementären Rollen

Die Wirkungen der IBF entstehen in der Zusammenarbeit mit Führung in komplementären Rollen: die IBF beobachten und beraten, Führung entscheidet.

### Das Beratungssystem des Controllers nach A. Deyhle



Die Zusammenarbeit von HR und Führung im Business Partner Modell von 1997 nach D. Ulrich

Der Controller kann kein Controlling machen, die Personalentwicklerin kann keine Personalentwicklung machen, die Qualitätsmanagerin kein Qualitätsmanagement ... Diese Wirkungen entstehen in der Kollaboration von IBF und Linienführung in komplementären Rollen.

# Zusammenarbeit mit Linien-Führung

## Gemeinsam Wirkung erzielen – in komplementären Rollen

### Spannungsfelder und Widersprüche zwischen Führung und IBF

Führung und HR erfüllen unterschiedliche Aufgaben, die im Alltag nicht selten in Spannung oder gar in Widerspruch zueinander treten.

Aus Sicht der Organisation sind diese unterschiedlichen Funktionen von Führung und IBF komplementär und zwar in Hinblick auf drei Kriterien:

- die Trennung von Beobachten und Entscheiden
- der Blick von oben und nach allen Seiten
- Entwicklung der Organisation bei Individualität versus Best Practices

	Führung	Inhouse-Beratungsfunktionen
Kernaufgabe	Entscheiden	Beobachten spezifischer relevanter Ereignisse an der System-Umwelt-Grenze
Orientierung an	Konstanz, Stetigkeit, Übereinstimmung mit Planung	Abweichungen, frühe Signale für Brüche
Blickfeld und Nähe zum Geschäft	mit steigender Hierarchieebene mehr Zusammenführung geteilter Arbeit bei zunehmender Distanz zum Geschäft	Rundumblick, frühe Signale verdichten sich, Nähe zum Geschäft
Entscheidungsprämissen und Entscheidungslogiken	Optimierung eines arbeitsteiligen Bereichs, gegenläufige Zielsetzungen auf derselben Hierarchieebene	organisationsweite Entscheidungsprämissen, Integration lokaler Entscheidungslogiken und von Entscheidungssträngen über die Zeit
Entscheidungsdynamik	Machtdynamik und Politik	Expertise und Überzeugung
Verantwortung für die Entwicklung der Organisation	Individualität der Organisation	allgemeingültige Best Practices



# Merkmale der Funktion

## Führung als Funktion

Führung ist die zentrale Funktion in der Organisation. Sie erfüllt die Merkmale, die Luhmann für Funktionen definiert hat: Sie entsteht, wenn in einer Organisation die Komplexität steigt und ein Bedarf nach spezifischer, spezialisierter Selbstbeobachtung entsteht,

- um Umweltereignisse zu bündeln und intern durch generalisierte Operationen abzubilden
- um die System-Umwelt-Beziehung zu managen, um planen und entscheiden und so Kontingenz und Komplexität reduzieren zu können.

Führung als spezialisierte Beobachtungsleistung, richtet sich auf zwei Dimensionen: **Produktivität** und **Entwicklung der Organisation**.

Damit hat Führung generell den **Aufgabenvollzug** innerhalb der Organisation und die **Austauschprozesse mit den Umwelten** im Blick. Gestaltungsfeld von Führung ist in zunehmendem Maß die **Verfasstheit der Organisation**.

Kernaufgabe von Führung ist das **Treffen von Entscheidungen** und das Setzen von **Entscheidungsprämissen** bzw. Entscheidungsprogrammen. Führungspersonen haben aufgrund ihrer persönlichen Entscheidungsstile selbst den Status von Entscheidungsprämissen. Sie prägen durch ihre Werthaltungen die Kultur, insbesondere Identität und Individualität der Organisation.







# Exkurs: Was ist eine Profession?

## Kriterien der Professionssoziologie

### Job – Beruf – Profession

#### **Professionen weisen folgende Merkmale auf:**

- eigene Expertise mit einem Markt für Nachfrage und Angebot
- Unabhängigkeit in Urteilen und Entscheidungen
- eine Fachsprache, eigene Methoden und Instrumente
- lange Qualifikationswege
- eine profunde (akademische) Wissensbasis.
- erbringen ihre Leistungen in der Interaktion mit Menschen bzw. die eigentlichen Leistungen entstehen in der Interaktion
- Evaluierungsverfahren und Qualitätskriterien
- eine erkennbare Professionskultur sowie
- eine Professionsethik
- die in professionalen Verbänden expliziert wird, die als Schiedsstellen bei Verstößen angesprochen werden können
- Professionen tragen zur Lösung zentraler gesellschaftlicher Probleme bei

Sowohl Führung als auch IBFs erfüllen heute jeweils die Kriterien einer Profession.



# Professionssoziologische Merkmale

## Führung als Profession

Die Funktion Führung verfügt über **eigene Expertise** mit einem eigenen Markt für Nachfrage und Angebot und eigenen Marktplätzen wie Personalberatung, Executive Search usw.

Sie besitzt **Unabhängigkeit in Urteilen und Entscheidungen**; bei Führung geht es besonders um Entscheidungen in hoher Unsicherheit und um **soziale Unabhängigkeit**.

Führung hat eine **Fachsprache, eigene Methoden und Instrumente**. Das zeigt sich an den vielen Fachtermini für Management-Ansätze, Systeme und Tools, die von Außenstehenden fälschlicherweise immer noch als „Anglizismen“ und „Managementmoden“ oder abgewertet werden. Tatsächlich handelt es sich um in der Managementtheorie und -praxis entwickelte spezifische Sprachanschlüsse und um Prinzipien der Organisationsgestaltung und Führungsarbeit.

Führung hat heute eine **profunde Wissensbasis**, die zunehmend in akademischen Einrichtungen verankert ist. Es braucht **lange Qualifikationswege**, um Führung zu lernen. Wer heute an der Spitze einer großen Organisation steht, hat neben einem Studium häufig ein Postgraduate wie MBA oder andere curriculare Ausbildungen und eine Vielzahl von Weiterbildungen durchlaufen.

Es gibt eine erkennbare **Professionskultur** und eine **Professionsethik**. So spricht man bereits von „Management als globalem Kulturstil“ (Hickson & Pugh); das Thema Ethik im Management ist ein Dauerbrenner; zunehmend werden Policies und Systeme für Compliance eingerichtet; über Governance und Ethik Standards wird an die Öffentlichkeit berichtet.

Für Leistungen von Führung gibt es heute eine Reihe von **Evaluierungsverfahren**, wie z.B. das 360-Grad-Feedback, Assessment-Center und Management Audits, Tools für die Selbsteinschätzung usw.

Die Mitarbeiterführung, d.h. die **direkte Interaktion mit Menschen**, steht im Mittelpunkt alltäglicher Führungsarbeit.

Führungskräfte organisieren sich in **Interessens- und Standesvertretungen** in Kammern und Verbänden.

Merkmal einer Profession ist auch, dass sie mit **Problemlösungen von grundlegender Bedeutung für die Gesellschaft** betraut wird. In einer auf Organisationen beruhenden Gesellschaft ist die **professionelle Führung von Organisationen ein** zentrales gesellschaftliches Anliegen.

# Zum Selbstverständnis Interner Beratungsfunktionen

## Interne Beratungsfunktionen sind Professionen oder Professionsfelder

Interne Beratungsfunktionen sind Professionen oder Professionsfelder; auch für sie gelten die von der Professionssoziologie definierten Kriterien:

- eigene Expertise mit einem Markt für Nachfrage und Angebot
- Unabhängigkeit in Urteilen und Entscheidungen (dotted line Prinzip)
- eine Fachsprache, eigene Methoden und Instrumente
- lange Qualifikationswege
- eine profunde (akademische) Wissensbasis.
- erbringen ihre Leistungen in der Interaktion mit Menschen bzw. die eigentlichen Leistungen entstehen in der Interaktion
- Evaluierungsverfahren und Qualitätskriterien
- eine erkennbare Professionskultur sowie
- eine Professionsethik,
- die sich an zentralen gesellschaftlichen Werten orientiert.

### Inside-out – eine Inselkultur schaffen

Edgar Schein rät OE-Beratern, eine **kulturelle Insel** oder eine **Inselkultur** aufzubauen.

Damit können sie ihre **professionale Identität** schärfen und untereinander ihre **Ansprüche auf Wert klären** und definieren. Eine solche professionelle Homepage hilft den Einzelnen, sich in der eigenen Rolle immer wieder „einzunorden“.

Eine solche Kulturinsel oder Inselkultur entspricht einem **inside-out-approach**, wie er aus der Strategiediskussion um Kernkompetenzen bekannt ist.

# Die professionelle Haltung Der Credible Activist



## Prinzip der Doppelmitgliedschaft

„Offensichtlich reicht es für HR-Praktiker heute nicht mehr, nur Vertrauen zu finden und gemocht zu werden; sie müssen auch immer wieder mal ihren Kopf rausstrecken, Risiken eingehen und ihre Nicht-HR-Kollegen auf Themen stoßen, die mit Menschen zu tun und Businessrelevanz haben.“ (Ulrich et al 2008, S. 59)

Der Credible Activist hat keine Scheu vor Konflikten. Er oder sie findet den Maßstab für das eigene Tun nicht so sehr in konkreten Vorgaben, Aufträgen und Erwartungen der Umwelten. Um es scharf zu stellen: Dienstleistungsqualität wird nicht mehr daran festgemacht, dass die gelieferten Leistungen absolut mit vereinbarten Kundenerwartungen übereinstimmen. Organisationen haben gemerkt, dass diese Gängelung der IBF in die gemeinsame Nivellierung führt. Der Credible Activist orientiert sich an der eigenen Expertise, an seinem Selbstverständnis als Angehöriger einer Profession und am Generalauftrag zur Gestaltung des Systems. Er wird aktiv, wenn hier Abweichungen bzw. Signale erkennbar werden, die auf Chancen für eine Verbesserung des Systems hinweisen.

**Es ist diese Verortung in der Perspektive der Profession, die eine »einzigartige Perspektive« hervorbringt, die tatsächlich »gebraucht wird« (siehe oben). Ihr Nutzen ist, dass sie die – so ganz andere – Perspektive von Führung ergänzt“ (siehe S. 275 ff.)**

## Der Nutzen für Führung

»Vielen Entscheidungsträgern fehlt es [...] aufgrund einer weitgehenden Arbeitsteilung und Aufgabenspezialisierung sowie einer stark am Tagesgeschäft orientierten Entscheidungsfindung an einer »Konzeptionellen Gesamtsicht« des Unternehmens. Bereichsübergreifende Fragestellungen können oft nicht umfassend gelöst werden. Vor diesem Hintergrund nehmen die Entscheidungsträger der Unternehmen in zunehmendem Maße Beratungsdienstleistungen in Anspruch« (Hunecke 2005, S. 2).

# Wirkung durch Professionalität

## Kernkompetenz Credible Activist – die Definitionen im Lauf der Jahre

### Items zum Erfolgsfaktor der professionellen Haltung

**HRCS 1992:** persönliche Glaubwürdigkeit ⇔ kann Erwartungen der Umwelten prägen und erfüllen und verdient sich das Vertrauen der Umwelten

**HRCS 1997:** Glaubwürdigkeit ⇔ konsistentes Verhalten und Berechenbarkeit

- Einhalten von Versprechungen und Verpflichtungen
- „gute Chemie“ mit Peers, Untergebenen und Vorgesetzten
- Bereitschaft zum Widerspruch
- persönliche Integrität, ethisch motiviertes Verhalten
- aus dem Rahmen denken
- strikte Vertraulichkeit
- Führungskräften zuhören und sich auf deren Probleme einstellen können

**HRCS 2007: Kernkompetenz Credible Activist ⇔ proaktiver Gestalter mit hoher Glaubwürdigkeit**

- Resultate mit Integrität erreichen
- Teilen von Informationen
- Aufbau vertrauensvoller Beziehungen
- HR mit einer inneren Haltung tun
- aufrichtige Beobachtungen mitteilen, aufrichtig sein
- andere beeinflussen
- Probleme antizipieren, das Unternehmen bei Innovationen unterstützen
- angemessene Risiken eingehen

### HRCS 2012 Credible Activist

- Earning trust through results
- Influencing and relating to others
- Improving through self-awareness
- Shaping the HR profession

Definitionen	HRCS 2012	HRCS 2016
Influences and relates to others	Shows a genuine interest in others / acts with appropriate balance of confidence and humility / seeks to learn from both, successes and failures / demonstrates personal integrity and ethics	is receptive to feedback / shows a genuine interest in others / acts with appropriate balance of confidence and humility / is aware of how he or she comes across to others / works effectively with individuals at all levels of the organization / seeks to learn from both, successes and failures / demonstrates personal integrity and ethics
Earns Trust through Results	has earned trust with key internal stakeholders / frames complex ideas in simple and useful ways / persists through adverse circumstances / has history of delivering results	has earned trust with key internal stakeholders / frames complex ideas in simple and useful ways / persists through adverse circumstances / has history of delivering results



# Das neue Selbstverständnis

## Das Märchen von der reinen Service-Funktion ...

### Do it with an attitude!

Glaubwürdigkeit entsteht heute durch die Faktoren „**Resultate, mit Integrität erreichen, Teilen von Informationen, Aufbau vertrauensvoller Beziehungen, HR mit einer inneren Haltung tun**“ (Ulrich et al. 2008, S.59). Vier kritische Komponenten tragen zur Verhaltensdimension „HR mit einer inneren Haltung tun“ bei (S. 62, 63):

- das Eingehen angemessener Risiken - was die eigene Person und was die Organisation betrifft,
- das Liefern von aufrichtigen Beobachtungen; HR-Professionsträger haben eine einzigartige Perspektive, die gebraucht wird,
- Andere beeinflussen,
- Probleme antizipieren, nicht warten, bis sie dich finden; das macht es möglich, dem Business bei innovativen Lösungen zu helfen.

Serviceorientierung, Dienstleistungsgesinnung sind selbstverständliche und notwendige Säulen in jedem Berater-Selbstverständnis; **statt eifertiger Umsetzung von Wünschen von oben ist heute eine Arbeitsbeziehung auf Augenhöhe** gewünscht, in die beide Seiten, Führung und Beratung, ihre Ressourcen einbringen.

### Von 2007 bis heute ...

In den letzten 10 Jahren hat sich das erfolgsbringende Kompetenzprofil weiter konturiert: Die zwei Hauptfaktoren sind nun „**Beziehungsgestaltung und Einfluß nehmen auf andere**“ und „**Glaubwürdigkeit durch Resultate erzielen**“.

Lange Zeit wurden Nicht-Managementfunktionen in Organisationen abgewertet, als „Erbsenzähler“, Kosten bzw. Wertverzehrer. In den letzten Jahren hat sich die Haltung des Managements geändert: sie wird sachlicher, kooperativer, wertschätzender, auf Augenhöhe. Die Vorteile der Verfügbarkeit, „Gelängegängigkeit“ und Expertise der Internen sind spürbar. **Vertrauensbildend** sind neben einer guten Beziehungsbasis vor allem zwei Faktoren:

- **Expertise** und Fachkompetenz
- Das **Gesetz der Wiederkehr**: Interne sind auch morgen noch da, sie gehen mit ihren Anregungen das Risiko eines Gesichtsverlustes ein. Das fordert Respekt ab, denn sie werden ja auch morgen noch im Unternehmen sein wollen.



## Zusammenarbeit mit Führung

### Die Psychodynamik der Zusammenarbeit zwischen IBF und Führung

In der Zusammenarbeit zwischen Linienführung und IBF ist ein **grundsätzlicher Strukturkonflikt** hinterlegt, dessen **Aufrechterhaltung im Interesse der Organisation** liegt:

Die Linienführung tendiert zur Maximierung der eigenen Logik – Stichwort **Silodenken**. Das wird von der Organisation unterstützt **Systeme wie das MbO** mit seinen durch Zielvereinbarungen und Incentivierungen, sie „will“, dass sich im arbeitsteiligen Betrieb jeder Bereich „aus dem Fenster lehnt“. Konflikte zwischen arbeitsteiligen Bereichen – z.B. zwischen Verkauf und Produktion – werden auf höhere Hierarchieebenen hinaufdelegiert. **Die Systeme und Entscheidungsprämissen der IBF** beschneiden die Freiheitsräume und Eigenlogiken der Linie und wirken wie eine von der **Hierarchie rückdelegierte Konfliktlinie** mit Konfliktpotenzial.

Von diesen grundsätzlichen Strukturkonflikten sind vor allem die lokal und eng mit der Linienführung zusammenarbeitenden Vertreter der IBF betroffen. Sie haben vom Organisationsdesign her eine Eskalationsmöglichkeit:

Die IBF haben in Konzernen selbst eine eigene Entscheidungsorganisation nach dem dotted-line-Prinzip: die disziplinarische Stellung liegt in der Linienführung des Bereichs, dem jemand z.B. als HR-Business Partner zugewiesen ist. Die fachliche Führung liegt beim Fachvorgesetzten in der Holdingstruktur. Mit dieser Doppelunterstellung sollen einerseits Businessnähe und andererseits fachliche Unabhängigkeit gewährleistet sein.

#### **Konflikte rechtzeitig erkennen und handeln**

Wenn einem Konfliktpartner Wissen und Kompetenz abgesprochen werden, kann er in seiner Rolle nicht mehr wirksam werden.

Wenn einem Konfliktpartner menschliche Integrität abgesprochen und er zum Feindbild gemacht wird, wird er de facto aus dem sozialen System, d.h. als Person aus der Kommunikation ausgeschlossen. Überspitzt gesagt, wird ihm damit die Existenzberechtigung als Person hinter der Rolle genommen.

Diese beiden Eskalationsstufen leiten die Dynamik eines Win:Loose ein, die die Konfliktpartner in der Regel nicht mehr selbst deeskalieren können. Sie benötigen Hilfe von Außen; meist werden diese Konflikte die Hierarchie hinaufgespielt.



## Konflikte zwischen Linienführung und IBF Rollenklarheit wahren!

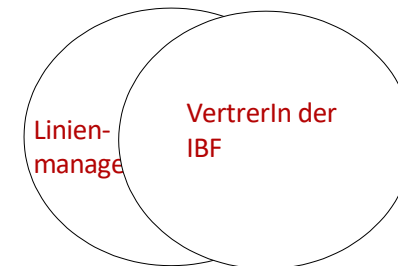
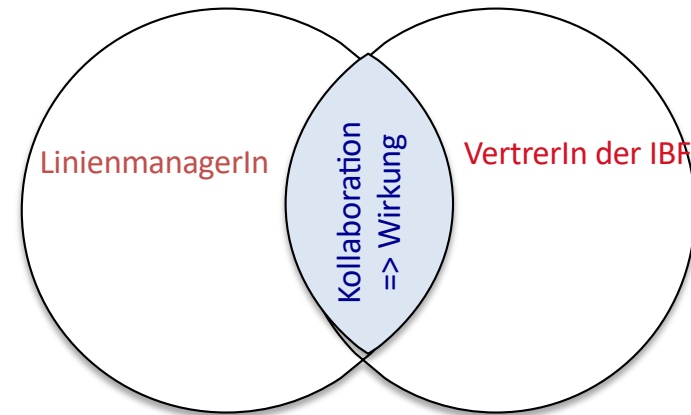
**Strukturkonflikte** sind im Organisationsdesign auf Dauer angelegte Konflikte zwischen Bereichen und Rollen. Sie lassen sich nicht auflösen, sondern nur bespielen, indem die Konfliktpartner ihre Rollen und die Widersprüche klar aufrecht erhalten, entpersonalisieren und die Dynamik gemeinsam reflektieren. Der Lösungsraum liegt in sachlichen Aushandlungsprozessen.

**Beziehungskonflikten** liegt eine Beziehungsstörung im Sinn fehlenden, gestörten oder gebrochenen Vertrauens zugrunde. Der Lösungsraum liegt in der Schaffung und langfristigen Nahrung gemeinsamer Bilder über Ent-/Störungen und zukünftige Kooperation.

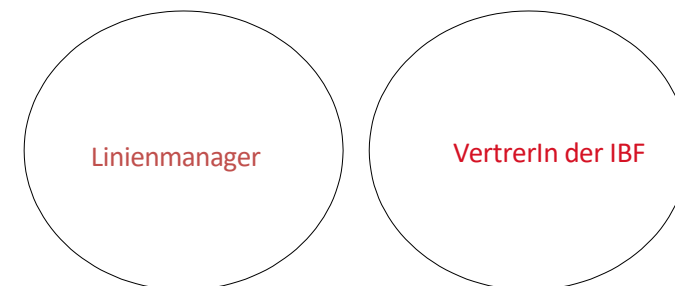
Häufig kommt es zu **Konflikteskalationen** zwischen Linienführung und IBF. Wechselseitiges Absprechen der Kompetenz ist dann ein Hinweis auf eine hohe Eskalationsstufe, auf der ein **Strukturkonflikt** – der sich nicht auflösen lässt, sondern aufrechterhalten werden muss – in einen **Beziehungskonflikt** kippen kann.

In der Dynamik der Zusammenarbeit zwischen Linienführung und IBF ist also grundsätzlich immer eine Reibungsenergie vorhanden, die – im heißen aber meist im kalten Modus – zum Konflikt eskalieren kann.

Ausgelöst wird dies häufig durch Rollenüberschreitungen: wenn interne Berater als Führungskräfte agieren oder wenn Führungskräfte sich der Kollaboration entziehen. Hier liegt auch der Raum für Interventionen in einer Konfliktmoderation .



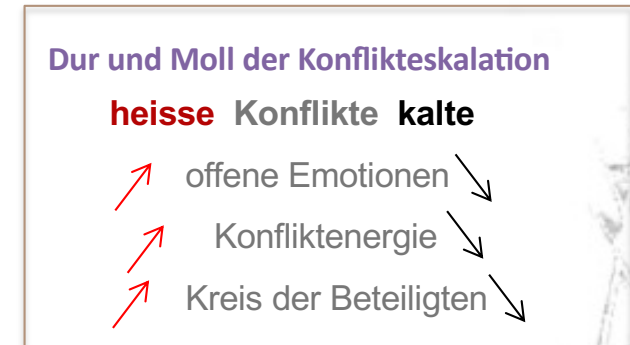
Vertreter der IBF agiert als **Führungskraft** (veranlassen, überzeugen, entscheiden)



**Führungskraft verweigert Zusammenarbeit**

# Konflikte zwischen Linien-Führung und IBF früh erkennen

## Eskalationsmuster in Konflikten



Modell der Konflikteskalation nach F. Glasl

## Stellhebel für Wirksamkeit

### Do your Job with an Attitude!

Durch ihre Mitgliedschaft in der Organisation sind IOB nicht neutral. Sie haben ein vitales Eigeninteresse am Wohlergehen der Organisation. Auch als Akteure im Beratungssystem können sie gar nicht neutral sein.

Zu den systemischen Prämissen  $\Leftrightarrow$  Professionskriterien gehört die **Allparteilichkeit** in Bezug auf Beziehungen, eingebrachte Wirklichkeitskonstruktionen, Problemdefinitionen und -lösungen.

Allparteilichkeit ist nicht Neutralität; sie bedeutet: empathische Zuwendung, eine innere Haltung des sich Betreffen-Lassens, ein Haltung des Helfen-Wollens.

Empathie und Allparteilichkeit sind das emotionale Unterfutter von Do your Job with an attitude! Empathie ist die Voraussetzung für die helfende Beziehung und Beratung ist nach E. Schein eine helfende Beziehung.

Eigeninitiatives Vorgehen ist die Kernkompetenz credible activist (HRCS) und schlicht unerlässlich, wenn man als IOB Wirksamkeit erzielen will; ist nichts Illegitimes wie der Begriff „Schwarzarbeit“ suggeriert.

Von der Kompetenz des credible activist sind aber Fehlsteuerungen durch Überidentifikation – in der Therapie als „Helfer-Syndrom“ bekannt, bei Schein eine der möglichen Verstrickungen („traps“) – abzugrenzen. Wie bei allen helfenden Berufen braucht es dazu Supervision.



## Stellhebel für Wirksamkeit

### Vertrauen aufbauen als Grundlage für Glaubwürdigkeit

#### Beratung als „Helping“ – die helfende Beziehung

Schein vertrat die Ansicht, dass „Helping“ – ein Kernprozess des Sozialen ist mit „universellen Psychodynamiken“. Beratung beginnt mit einer Initiative, Hilfe nachzufragen oder Hilfe anzubieten; der Aufbau der helfenden Beziehung folgt dann zwei universellen sozialen Prinzipien:

Das erste Prinzip ist, dass **jedwede Kommunikation** zwischen zwei Parteien ein **reziproker Prozess von Geben und Nehmen** sein oder zumindest als fair und ausgeglichen erlebt werden sollte. Die Währung, die dabei getauscht wird, ist **Ansehen und Wertschätzung**.

Das zweite Prinzip ist, dass die Beteiligten mit einem eigenen Anspruch darauf, wie sie ihren Wert verstehen, in das Gespräch gehen und sich erwarten, in diesem Anspruch bestätigt, für wahr genommen, und ihren Wert geschätzt zu finden.

Unser Selbstwertgefühl beruht auf der ständigen Anerkennung, dass unsere Ansprüche, wie wir unseren Wert sehen, d.h. unser Selbstbild, akzeptiert und bestätigt werden. So sollte bereits der Akt des Sprechens beim Gegenüber einen Ausgleich in Form von dessen "paying attention" – Bezahlung mit Aufmerksamkeit geben – hervorrufen.

„Helping“-Situationen weisen grundsätzlich Unausgewogenheit und Rollen-Ambiguität auf - vor allem in Kulturen, die einen hohen Wert auf Unabhängigkeit legen. Wer Hilfe sucht, bringt sich emotional und sozial in eine „one down“ Position. Nachdem der Klient um Hilfe ersucht hat, nimmt er die Rolle eines passiven, abhängigen Beobachters ein und hebt den designierten Helfer in die aktive, one-up Rolle. Umgekehrt bringt es unmittelbar einen Zuwachs an Status und Macht mit sich, wenn man in die Rolle des Helfers gehoben wird. Damit ist eine Struktur ungleicher Machtverteilung angelegt, die aktiv zu einer symmetrischen Beziehung umgestaltet werden muss; ansonsten wäre eine Reihe möglicher „Fallen“ für die Arbeitsbeziehung aufgestellt, in die sich Klient und Berater verstricken können.



# Stellhebel für Wirksamkeit

## Das Rollenbild des Prozessberaters nach Edgar Schein

### Prozessberatung nach Edgar Schein

⇔ Philosophie, Technik und Methodik des Helfens für die Beziehung zwischen Berater und Klienten in der Angesicht-zu-Angesicht Beziehung oder in Kleingruppensettings.

#### Prinzipien:

1. Versuche stets zu helfen
2. Verliere nie den Bezug zur aktuellen Realität
3. Setze dein Nichtwissen ein
4. Alles, was du tust, ist eine Intervention
5. Das Problem und seine Lösung hören dem Klienten
6. Go with the Flow
7. Das Timing (von Interventionen) ist entscheidend.
8. Sei konstruktiv opportunistisch und arbeite mit konfrontativen Interventionen
9. Alles liefert Daten. Fehler sind die wichtigste Quelle für Erkenntnisse.
10. Teile im Zweifelsfall das Problem mit anderen.

#### Die innere Haltung:

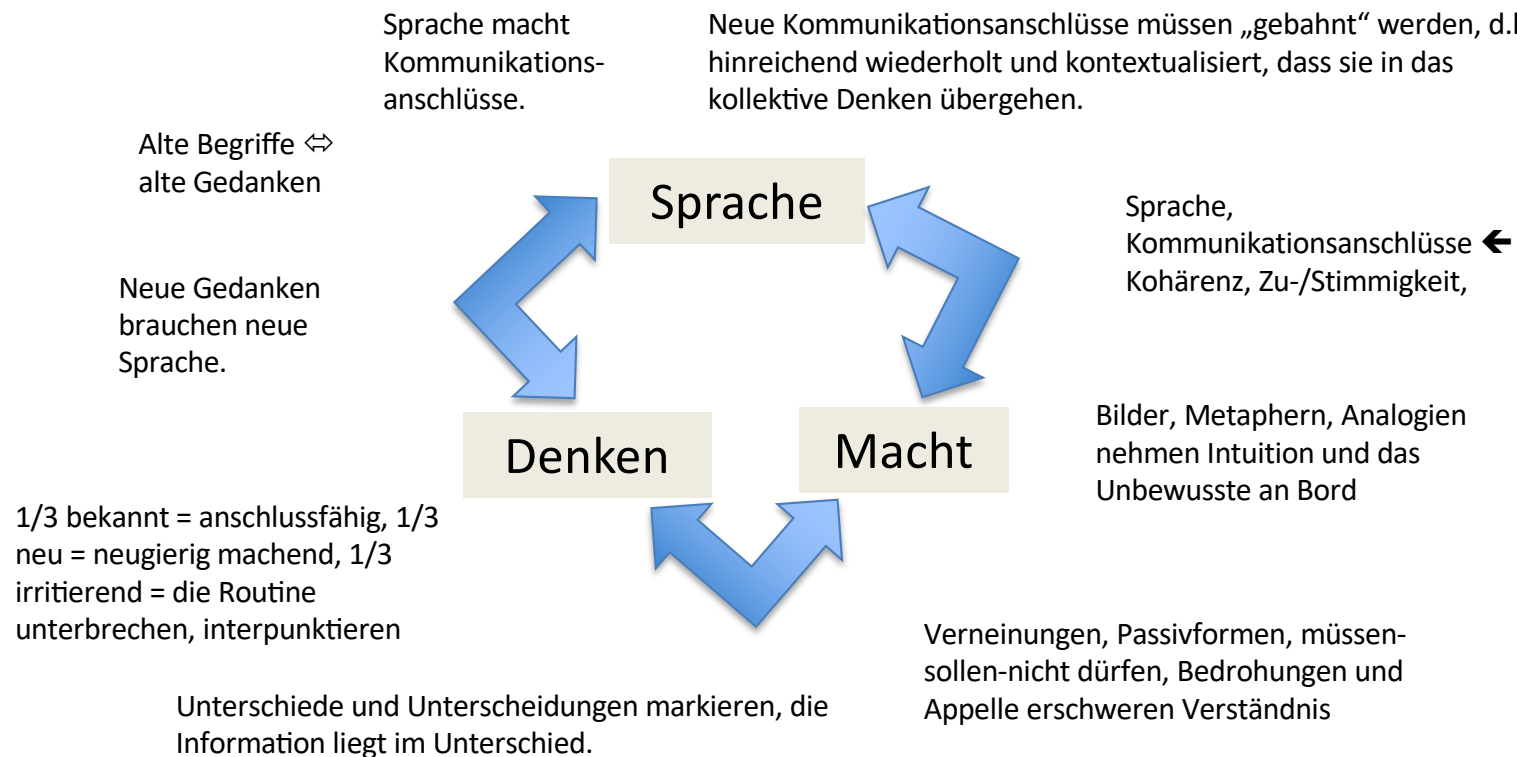
- Denken wie ein Anthropologe: Die fremde Kultur erkunden
- Vorgehen wie ein Familientherapeut – Menschen sind schwer zu verändern
- Identität eines Künstlers: inspirieren, stören, provozieren, neue Wahrnehmungen anstoßen, Ästhetik, Stimmigkeit, Können, Partituren schreiben, mit denen andere Musik machen



# Stellhebel für die Wirksamkeit

## Kommunikationsanschlüsse gestalten

Organisationen erhalten und reproduzieren sich über Kommunikationsanschlüsse; Sprache ist dafür das wichtigste Medium. Begriffe interpunktieren das betriebliche Geschehen und lenken Beobachtung. Rätselhafte Abkürzungen leisten hier gute Dienste: Sie machen neugierig und aufmerksam und lösen ein gesundes Maß an Irritation aus, um bestehende Wahrnehmungsroutinen zu stören. Neue, irritierende Begriffe sind notwendig – hinreichend für Verständigung ist aber nur das regelmäßige „Vokabellernen“ und -üben. Dazu ist ein codifizierter Sprachschatz hilfreich; auch Systeme und ihre Begriffe gehören dazu.





# Dialogische Kommunikation gestalten

## Der Dialog nach David Bohm

David Bohm: **Dialog**

- Denken ist partizipativ
- Erforschen von Annahmen
- Erkunden verdeckter Denkstrukturen
- Schaffen/aktivieren eines common sense, einer geteilten Bedeutung

Menschen handeln gegenüber Dingen auf der Grundlage der Bedeutungen, die diese Dinge für sie besitzen; die Bedeutungen der Dinge werden in Interpretationsprozessen im Zuge sozialer Interaktionen vereinbart (symbolischer Interaktionismus der Chicagoer Soziologieschule).

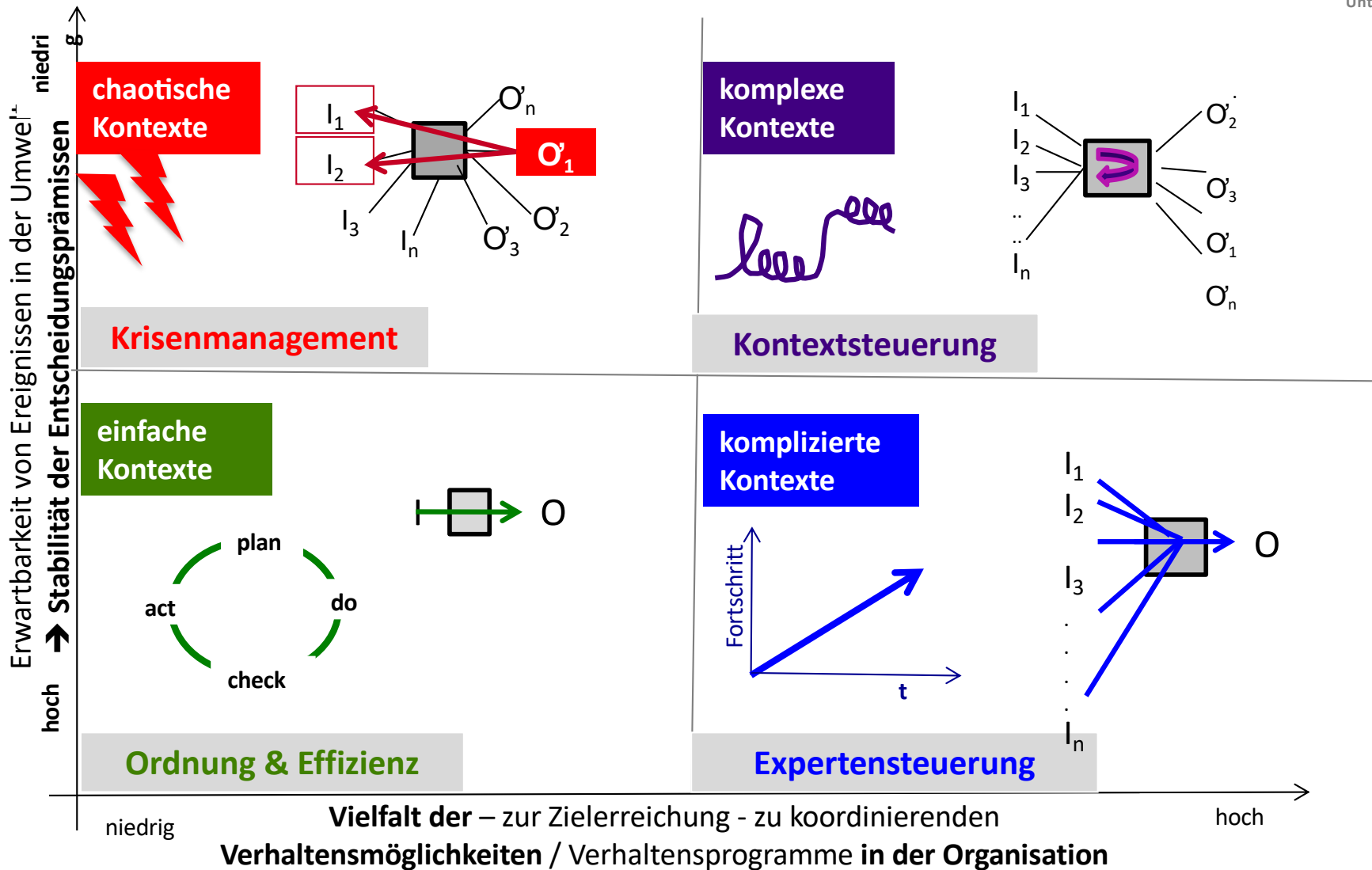
Koordiniertes Handeln ← geteilte Bedeutungen ← soziale Interpretationsprozesse ← Kommunikationsräume, in denen soziale Interaktionen stattfinden können.

Regeln:

- Aufbau eines Dialog Umfeldes = Containers
- Personen müssen sich als Einheit / als Kollektiv sehen
- Aufmerksamkeit und intensives Zuhören, zwischen den Zeilen
- Entschiedene Absicht zu gemeinsamer Erkundung und zum Finden von mehr Optionen, nicht: Entscheidungen treffen (decidere = Optionen töten)
- Aufheben von impliziten Annahmen, Schlussfolgerungen, Überzeugungen ↔ stumme Infrastruktur des Denkens
- Verlangsamung
- Suchende, fragende Haltung
- In die Mitte sprechen
- Sich gemeinsam in Aktion erleben (den Beobachter beobachten)
- Freies Fließen von Sinn → Zugang zu einem neuen, größeren Sinnreservoir für das Individuum



# Unterschiedliche Paradigmen für Steuern und Entscheiden



Matrix nach Heinz Jarmaj, weiterbearbeitet von Joana Krizanits



## Paradigmen für Steuern und Entscheiden – die Definitionen

Krisen sind gekennzeichnet durch hohe Volatilität von Entwicklungen und Entscheidungsprämissen (d.h. niedrige Umweltstabilität); die Verhaltensvielfalt reduziert sich auf sehr wenige überlebenswichtige Optionen. Hier muss Führung *Krisenmanagement* leisten, d. h. die überlebenswichtigen Outputs durch Anspielen der zwei bis drei wesentlich darauf einwirkenden Inputs erzielen.

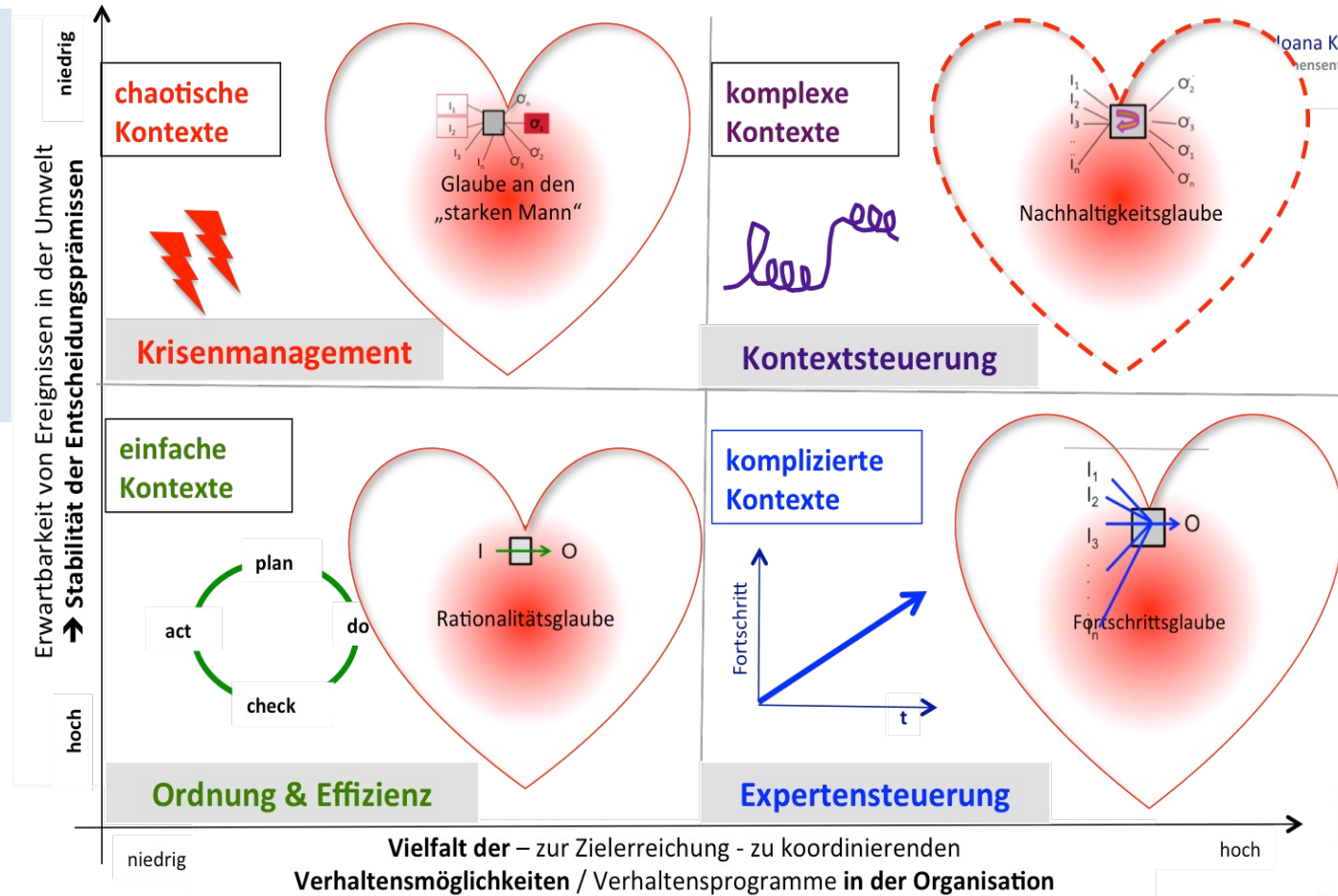
Hohe Volatilität von Entwicklungen und Entscheidungsprämissen einerseits und hohe Vielfalt der zu koordinierenden Verhaltensoptionen andererseits kennzeichnet komplexe Verhältnisse ohne klare Input-Output-Relationen. Es bilden sich Ereignisketten, die vorherige Entscheidungsprämissen und die Funktionsweisen des Gesamtsystems immer wieder verändern. Führung bedeutet in diesem Paradigma *Kontextsteuerung*: Es gilt, die Verhältnisse in einem gegebenen Zeitfenster zu verstehen, kontextbezogen Lenkungsingriffe zu setzen und deren Wirkungen zu verfolgen.

Bei hoher Umweltstabilität (d.h. geringer Volatilität von Entwicklungen und Entscheidungsprämissen und geringer zu koordinierender Verhaltensvielfalt) gilt das Paradigma von *Ordnung und Effizienz*: Die vorherrschenden kausalen Input-Output-Relationen sind mit dem klassischen Management-Regelkreis des Plan-Do-Check-Act zu steuern.

Bei hoher Umweltstabilität und hoher zu koordinierender Verhaltensvielfalt gilt das Paradigma der *Expertensteuerung*: Nach der Logik des Management by Objectives sind Aufgaben in Teilpakete zu zerlegen, sodass viele verschiedene Inputs schließlich zu einem richtigen Output, der Zielerreichung, führen. Dabei gibt es über die Zeit einen linearen Fortschritt, sodass man jederzeit einen Soll-Ist-Vergleich des Status quo auf die Planung vornehmen kann.

# Paradigmen für Steuern und Entscheiden und die mentalen Modelle, die dahinter liegen

Mentale Modelle sind tief verwurzelte, gesellschaftlich tradierte, meist unbewusste Annahmen über die Wirklichkeit, insbesondere über die „Natur“ von Problemen und geeigneten Zugängen, um Probleme zu lösen.



Matrix nach Heinz Jarmai, weiterbearbeitet von Joana Krizanits

# Paradigmen für Steuern und Entscheiden

## Rollenbilder, Entscheidungsprogramme, Kommunikationsstrukturen als Entscheidungsprämissen

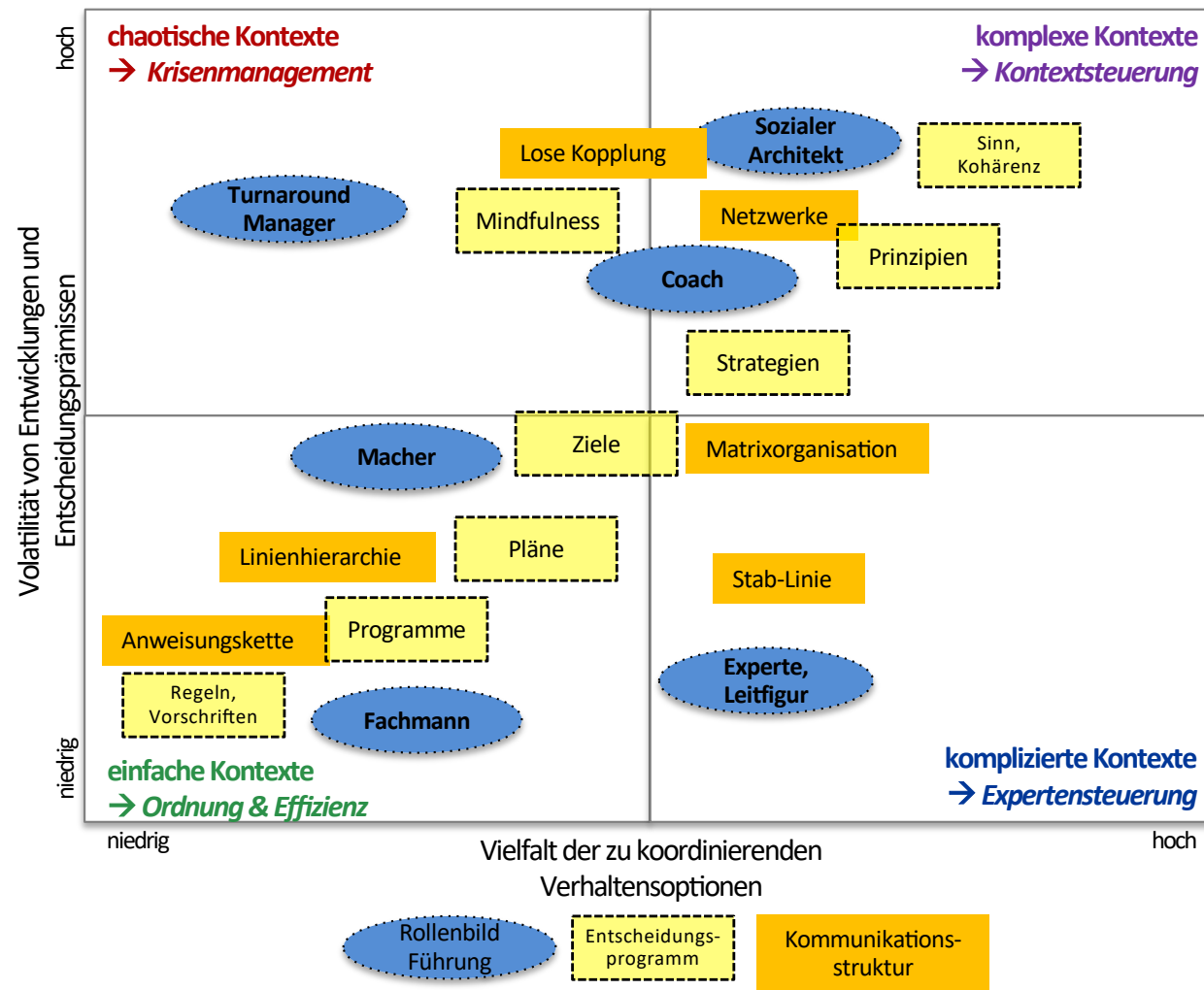
Entscheidungen laufen in „Bahnen“, sie fußen auf Entscheidungsprämissen.

Luhmann: »Entscheidungsprämissen [...] legen die zukünftigen Entscheidungen noch nicht fest, [...] aber sie fokussieren die Kommunikation auf die in den Prämissen festgelegten Unterscheidungen.«

Luhmann unterscheidet drei Arten von

### Entscheidungsprämissen:

- **Entscheidungsprogramme**
- **Kommunikationsstrukturen**
- **Personal** in der Doppelbedeutung: das Personalmanagement der Entscheidungsträger und die Personen der Entscheidungsträger mit ihren Persönlichkeiten.





## Paradigmen für Steuern und Entscheiden – die Definitionen der mentalen Modelle

Mag. Joana Krizanits  
Unternehmensentwicklung

Der **Glaube an den starken Mann**: In chaotischen Situationen braucht es eine starke Hand, die Ordnung schafft.

Der **Rationalitätsglaube**: Unser Leben und Handeln ist nicht schicksalsbestimmt, sondern von uns selbst zweckmäßig und planvoll zu setzen, so steuern wir den Gang der Dinge.

Für den Quadranten der **komplexen Kontexte** haben wir noch kein entsprechendes mentales Modell ausgeprägt. Es entspräche der Orientierung am **Prinzip der Nachhaltigkeit**. Tatsächlich prozessieren wir komplexe Problemstellungen meist im Denkraum eines der anderen drei mentalen Modelle.

Der **Fortschrittsglaube**: Durch ständig wachsende Expertise kommen wir mit der Zeit zu immer besseren Entwicklungen; Fortschritt lässt sich nicht aufhalten.

Heute bilden alle Systeme und Entscheidungsprogramme in Organisationen – MbO, strategische Planung, Budgetierung ... - die mentalen Modelle des Rationalitäts- und Fortschrittsglaubens ab – und diese sind auch unverzichtbar für den arbeitsteiligen Aufgabenvollzug.

Für die Steuerung komplexer Kontexte reichen sie aber nicht hin; sie führen zu unangemessenen, unterkomplexen Entscheidungen, die morgen mehr Probleme schaffen können, als sie heute lösen.

