

„Da machen wir es doch lieber gleich richtig!“

Dr. Stephan Krumm und Dr. Peter Fischer im Gespräch über Wirkungsnetze, Komplexitätsberatung, gelernten Respekt und das Ringen um die beste Lösung.



Dr. Stephan Krumm, Dr. Peter Fischer

Herr Dr. Fischer, warum arbeiten Sie ausgerechnet mit Schuh & Co. zusammen?

Fischer: Weil wir eine Menge Übereinstimmungen haben. Das fängt ganz simpel bei der vergleichbaren Unternehmensgröße an, die Grundvoraussetzung für eine gelungene Kooperation ist. Hinzu kommt, dass wir das gleiche Geschäftsverständnis haben; nämlich eins, in dessen Mittelpunkt Qualität und ein hoher methodischer Anspruch stehen. Und: Wir haben beide einen systemischen, Kompetenz unterstellenden Zugang zu unseren Kunden. Wir glauben, dass unsere Kunden sehr viel können und wissen, nur in bestimmten Projekten, Prozessen, Situationen nicht in der Lage sind, dieses Können und Wissen ideal zusammenzubringen.

Das Gegenteil von einem Besserwisseransatz.

Fischer: Richtig. Ich habe Respekt vor den Fähigkeiten und Leistungen meiner Kunden und gehe

davon aus, dass es einen spezifischen Grund geben muss, warum er uns braucht. Das gemeinsam mit Stephan Krumm von Schuh & Co. herauszuarbeiten, ist hoch spannend. Denn was wir gemeinsam hinkriegen müssen, ist: Unsere Unterschiedlichkeit zu bewahren, von unserem Fachwissen und von unseren Kulturen her. fgi hat ja eine sozialwissenschaftliche Heimat und bei Schuh & Co. gibt es eine klassische ingenieurs-technische und betriebswirtschaftliche Heimat, mit entsprechend unterschiedlichen Menschentypen und kulturellen Merkmalen. Das in eine respektvolle und fruchtbare Zusammenarbeit zu bringen, ist die Kunst.

„Wir arbeiten gemeinsam an einem Change-Design, das jeder von uns allein so umfassend nicht hätte gestalten können“

Dr. Stephan Krumm

Herr Dr. Krumm, warum arbeiten Sie mit fgi zusammen?

Krumm: Weil ich feststellen musste: Mit unserem Ansatz allein können wir gerade bei großen Veränderungsprozessen nicht alles abdecken und damit auch nicht genug bewirken. Um Menschen, Unternehmer, Führungskräfte von großen Veränderungen zu überzeugen, brauche ich eine andere Perspektive – neben der inhaltlich-technischen Lösungssicht eben auch die Sicht auf kulturelle, verhaltensmäßige Veränderungen und ähnliche Dimensionen. Wir arbeiten mit fgi also zusammen aus der inneren Offenheit und Notwendigkeit heraus, eine andere Perspektive zuzulassen; und mittlerweile auch aus gelerntem Respekt voreinander.

Bei so viel Übereinstimmung: Werden Sie in Zukunft überhaupt noch separat tätig sein?

Krumm: Sicher wird es weiter reinrassige Beratungsthemen und -Projekte für uns geben. Wenn uns Unternehmen zum Thema Komplexitätskosten und Variantenmanagement anfragen, da werden wir natürlich entsprechende Studien und dergleichen anbieten. Da brauchen wir fgi nicht.

Fischer: Und wenn wir nach einem Mentoring-Projekt gefragt werden oder nach einer Einführung von 360° Feedback, da brauchen wir Schuh & Co. nicht. Aber für alle großen Veränderungsprozesse inhaltlich-fachlicher und kultureller Art, da werden in Zukunft beide Perspektiven gebraucht.

Beschreiben Sie diese beiden Perspektiven etwas näher, skizzieren Sie kurz Ihren Beratungsansatz.

Krumm: Um es mit Adjektiven und in einer wertfreien Reihenfolge zu sagen, Schuh & Co. ist: inhaltlich. Methodisch. Umsetzungsorientiert. Und noch ein entscheidendes Adjektiv: ganzheitlich. Strukturen, Aktivitäten und Verhalten müssen im Einklang stehen – das ist die St. Gallerer BWL-Schule, aus der viele von uns bei Schuh & Co. kommen. Wir denken grundsätzlich in Wirkzusammenhängen und Werten wie Kostentreiber, Prozessressourcen usw. Uns interessiert weniger, ob 5 Führungskräfte als Team wirklich gut funktionieren. Wir merken es im Wirkungsnetz, aber ...

... das kann Ihnen jetzt egal sein. Das ist die Aufgabe von fgi?

Krumm: Genau. Endlich kann mir das egal sein. Denn das ist eine andere Disziplin. Und das sollen die machen, die das am besten können.

Was ist wesentlich für den fgi-Beratungsansatz?

Fischer: Es gibt auch bei uns das Wort und den Wert der Ganzheitlichkeit. Als ein Unternehmen, das ein systemisches Beratungsverständnis hat, sind für uns unterschiedlichste Facetten (strukturelle, strategische, kontextuelle, verhaltensmäßige und kulturelle) wichtig. Wir können ein Unternehmen nur „ganz“ sehen. Darüber hinaus arbeiten wir ressourcenorientiert. Und wir sind weniger expertenhaft. Wir wissen nicht immer, wie etwas zu lösen ist. Aber wir wissen sehr genau, wie ein Prozess zu gestalten ist.

Was haben Sie Ihren Kunden gemeinsam zu bieten, was Sie allein nicht bieten können? Was ist das neue, veränderte Angebot?

Fischer: Die Reflektion aus 2 Perspektiven. Wir, fgi und Schuh & Co. zusammen, verkörpern, dass harte Faktoren – sprich Dinge, die man konkret verändern kann: Strukturen, Prozesse – und weiche Faktoren wie Kulturmerkmale, Einstellungen, innere Haltungen und Verhaltensweisen gleichzusetzen und gleichzeitig zu bearbeiten sind. Die Grundregel also: nicht mehr im Hintereinander denken, sondern in Gleichzeitigkeit. Nicht zuerst strukturell beraten und dann irgendwann ein Führungspersönlichkeits-Coaching hinterherschieben. Nur wenn man beides (Strukturelles und Kulturelles) von Anfang an gleichzeitig macht, macht man es richtig.

Krumm: Und da machen wir es doch lieber gleich richtig.

Fischer: Damit stoßen wir natürlich Lernprozesse an, auch intern. fgi hat zu lernen, dass man auch weiche Dinge hart, sprich: messbar zu machen hat. Umgekehrt muss Schuh & Co. sich darin entwickeln, dass Dinge, die scheinbar total hart sind, weich werden, weil sie von Menschen gemacht werden. Wenn Schuh & Co. mit einer Zahl arbeitet, dann reden sie allerdings schon jetzt nicht so, als wäre die hart. Sondern sie durchleuchten den Prozess, wie diese Zahl zu Stande kommt. Und da sind wir völlig beieinander, denn das ist das, was ich gelernt habe und weiß: Die Zahlenschlachten, die viele Unternehmen führen, haben mit Zahlen nicht so viel zu tun wie mit Macht, Hierarchien, Beziehungen ...

Krumm: Womit wir beim Thema Komplexitätsmanagement wären. Komplexitätsmanagement heißt: sich mit Wirkungsnetzen und den Wechselwirkungen zu beschäftigen, und zwar vor dem Hintergrund von Dynamik. Es kann ja heute keiner voraussagen, wohin sich Unternehmen, Branchen, Konzerne entwickeln, wie sich Wettbewerbsparameter verschieben usw. Deshalb rate ich übrigens auch immer zur Vorsicht im Umgang mit Benchmarking. Wenn einer nach einer Kennzahl ruft, bin ich immer sofort im Alarmzustand. Ein Personalchef will zum Beispiel mit 10 Personalern 1000 Leute managen, weil er gehört hat: 5 sind zu wenig, 30 sind zuviel. Das ist zwar eine harte Zahl, sie ist aber nichts wert, wenn der Bezug zur aktuellen Unternehmenssituation fehlt. Denn ich muss ja vor allem die Komplexität des Geschäfts verstehen und auf besondere Notwendigkeiten reagieren.

Also sind Zahlen ohne Zusammenhang und ohne die Interpretation des Zusammenhangs ...

Krumm: Wertlos. Ja.

Was ist das Wichtigste bei Change-Prozessen – so wie Sie sie jetzt gemeinsam angehen?

Krumm: Nehmen wir ein Beispiel. Da gibt es einen neuen Vorstand und ein neues Produkt, das gerade dabei ist, etabliert zu werden. Würde fgi den Change allein betreuen, würden sie wahrscheinlich zunächst eine große Veranstaltung realisieren, die Mitarbeiter zusammenbringen, den Chef möglichst glaubwürdige Botschaften senden lassen, eine Aufbruchsstimmung kreieren. fgi würde sich aber nicht darum kümmern, ob dieses Großprojekt rein fachlich vielleicht 7 Teilprojekte braucht oder nur 3; ob es wichtig ist, Produktions- und Supply-Management zusammenzubringen; oder bereichsübergreifend die Mitarbeiter mit Innovationsmanagement zu verknüpfen und ähnliches mehr. Schuh & Co. allein würde sich aber auf genau das konzentrieren. Wir würden dabei sicher mit Elementen einer Mobilisierung und des Einbindens der Leute arbeiten, aber niemals eine hochprofessionelle 400-Leute-Motivations-Veranstaltung inszenieren.

„Ich brauche den genauen Blick: Was laufen da in der Organisation eigentlich für Produktionsprozesse?“

Dr. Peter Fischer

Weil Sie es nicht können?

Krumm: Eher weil in meiner Wahrnehmung die Gefahr der Überkomplexität besteht. Wir pflegen dann die Komplexität zu entzerren, uns auf unverrückbare Fachthemen zu stürzen, zum Beispiel Entwicklungsmanagement als separates Thema zu gestalten.

Sie gucken also die Produktion fachlich-ganzheitlich an, aber nicht die Kultur.

Krumm: Genau. Und da kommt fgi ins Spiel. Um Innovation und Entwicklung einerseits sowie Kommunikation und Motivation im Sinne eines wirksamen Changes zusammenzuführen, sagen Schuh & Co. und fgi jetzt gemeinsam: Wir brauchen Interventionspunkte. Wir müssen die Mitarbeiter gemeinsam mit den Botschaften des neuen Chefs vertraut machen und die geballte Kompetenz aller nutzen, damit sie sich wechselseitig befruchten. Dafür braucht es eine Veranstaltung mit speziellem Design, mit spezieller

Dramaturgie. Von uns kommen dann Überlegungen wie: Wir brauchen vier harte Teilprojekte, die wir auf einem Spannungsbogen miteinander verknüpfen. Von fgi kommen Überlegungen motivationaler, atmosphärischer, psychologischer Art. Wie Einstellungen, innere Haltungen und Verhaltensweisen zu ändern sind etc. Wir arbeiten also gemeinsam an einem Change Design, das jeder von uns allein so umfassend und zielgerichtet nicht hätte gestalten können. Weil es nicht unserer Erfahrung und Ausbildung entspricht. Nun aber ringen wir teamintern und gleichzeitig interdisziplinär um die beste Lösung. Nicht: erst die Struktur, dann die Kultur. Das wäre im übrigen auch gar nicht lean, so wie wir „lean“ verstehen. Ein Grundgedanke des Lean Management ist für uns nämlich von großer Bedeutung: keine Zeit verlieren!

Fischer: In der Tat: Ohne die gemeinsame Arbeit mit Schuh & Co. würden wir auf die Hälfte der Interventionsmöglichkeiten in einer Organisation verzichten. Und nur auf die unternehmenseigenen Ressourcen zu vertrauen, reicht heute einfach nicht. Es ist immer klug, an der richtigen Stelle in einer Organisation auf die richtige Weise zu intervenieren.

Hätten Schuh & Co. und fgi nicht früher zusammenkommen müssen?

Krumm: Müssen Vielleicht schon. Aber ich bin 46. Für mich hätte es nicht früher passieren können. Vielleicht war auch die Geschäftswelt noch nicht so weit.

Fischer: Ich habe jetzt gar keine Lust mehr, ein großes Veränderungsprojekt ohne die Brille von Schuh & Co. anzugehen. Weil ich ungern einäugig durch die Welt gehe. Ich brauche das zweite Auge, das Realitätsauge. Ich brauche den genauen fachlichen Blick darauf: Was laufen da in der Organisation eigentlich für Produktionsprozesse. Passt das überhaupt noch in die Welt? Ich empfinde die Zusammenarbeit mit Schuh & Co. deshalb als lustvoll für mich und als hochgradig effizient, effektiv und zielführend für die Unternehmen.

Ist Nachhaltigkeit bei Changes möglich? Wie erreicht man sie?

Krumm: Durch Zuverlässigkeit und Ausdauer. Bestimmt nicht durch Schnellschüsse. Ein Change in drei Tagen ist eine Unmöglichkeit. Deshalb wollen wir auch gar keine Kostenkiller sein. Wir möchten weiterführend gestaltend einwirken. Dafür nutzen wir unsere Intelligenz. Nicht für Schnellschüsse und Ad-hoc-Changes.

Fischer: Durch Ganzheitlichkeit. Nur wenn es gelingt, in Veränderungsprozessen auf allen Ebenen und in allen Phasen ein gemeinsames Verständnis der angestrebten Veränderungen zu erzielen, gelingt es auch, die richtigen Schritte zu machen. Ganz entscheidend dabei ist die Berücksichtigung der vielen psychologischen Variablen wie Ängste, Machtverhältnisse, Unsicherheiten. Sonst kommt es fast automatisch zu rückwärtsgerichteten Bewegungen.

Kann man Changes messen? Wie?

Krumm: Changes kann man im Gesamtkontext messen, ja. Voraussetzung: Man kennt das Wirkungsnetz. Aber ohne Wirkungsnetz: nein, keine Chance.

Fischer: In dem Bereich, um den wir uns traditionell kümmern, also kulturelle Veränderungen oder Veränderungen von Einstellungen und Verhalten, ist das schwierig: Ich kann, wenn ich das Thema Führung angehe, 360° Feedbacks einholen und Indizes berechnen. Aber die Zahlen sind dann ähnlich interpretationsbedürftig wie die „harten“ Zahlen, die Schuh & Co. erhebt. Wovon ich überzeugt bin, ist, dass wir uns viel mehr mit Messbarkeit beschäftigen müssen; und dass man sich zum Beispiel für das Thema „Führung“ oder das Thema „Diversity“ messbare Kriterien einfällen lassen muss, um genügend Dampf in den Veränderungsprozess zu bekommen. Das ist etwas, das man zu lange vernachlässigt hat in unserem Segment.

Auf den Prozess bezogene Messwerte...

Fischer: ... Ja. Performance Indicators: An welchen Variablen kann ich quantitativ erfassen, ob eine Entwicklung in die richtige Richtung geht.

Sind Sie ein Veränderer, Herr Dr. Fischer?

Fischer: Sieht so aus. Zumindest behaupten das die Leute. Ich glaube, mein unternehmerisches Herz lässt mir gar keine andere Wahl. Es fällt mir einfach schwer zu akzeptieren, dass etwas nicht gehen soll.

Wen oder was wollen Sie verändern, Herr Dr. Krumm?

Krumm: Wie wär's mit der Wettbewerbsfähigkeit und der Einstellung dazu in der Gesellschaft? Das erstere entschieden, das zweite zumindest ein bisschen.



Dr. Peter Fischer ist Gründer und Managing Partner von fgi – Fischer Group International.

fgi ist ein internationales Beratungsunternehmen mit Hauptsitz in Hamburg und Satelliten oder Partnern in Boston, Singapur, Tokio und Wien. Es hilft Top Executives und globalen Konzernen – darunter 20 der 30 DAX-Unternehmen in Deutschland – bei der Bearbeitung von Managementthemen aller Art: im Rahmen des Leadership Development, bei Mergers & Acquisitions oder umfassenden Cultural Changes.

Als „Management Consultants for Individual and Organizational Development“ fokussiert fgi auf die Menschen und das Unternehmen. fgi interessiert sich einerseits für die Möglichkeiten des Einzelnen, sich im Unternehmen einzubringen - und unterstützt ihn mit vielfältigen Angeboten bei seiner Entwicklung. Andererseits beschäftigt fgi sich mit der zentralen Frage, welche organisatorischen und kulturellen Rahmenbedingungen ein Unternehmen schaffen muss, um erfolgreich zu sein.

Auf diese immer auch interdisziplinäre Weise verknüpft fgi Mensch und Organisation.

Kontakt

Dr. Stephan Krumm
Telefon: +49 2405 459 02
stephan.krumm@schuh-group.com