

„I Will Do It My Way“ – Zum Rollenverständnis von Prozeßleitung und Unternehmensleitung in der Grassroots-Praxis*

Dr. Olaf G. Rughase und Dr. Michael Schindl

Der von THORSTEN VOIGT vorgestellte Grassroots-Ansatz ist eine überzeugende und vor allen Dingen pragmatische Anlage eines Prozesses, um Strategien und daraus entstehende konkrete operative Notwendigkeiten („Was machen wir ab Montag morgen *anders*?) mit jenen zu entwickeln bzw. zu erarbeiten, die es wirklich betrifft – den operativ Verantwortlichen im Unternehmen. Für den menschlichen Verstand so einsichtig kommt der Ansatz mit der Erkenntnis daher, daß ein wesentlicher Schlüssel die Partizipation von Mitarbeitern ist – man aus Betroffenen Beteiligte machen muß, weil letztlich nur aus Beteiligten auch nachhaltig anders Handelnde werden können.¹ Und auf dieses „andere Handeln“ von Mitarbeitern kommt es an, wenn der Sinn von Strategien darin besteht, das Leistungsprofil des Unternehmens im Markt zielgerichtet zu *verändern*. Für die Unternehmensleitung ist der Grassroots-Ansatz insofern ein besonders interessanter Prozeßansatz, da er zeigt, wie die Umsetzung strategischer Planung prozessual sichergestellt werden kann – anstatt diese Aufgabe auf eine spätere „Implementierung“ zu verschieben.

Doch der Grassroots-Ansatz sollte keineswegs als ein simples Antidot für eine erkannte Implementierungsschwäche eines Unternehmens betrachtet werden. Denn auch bei der praktischen Einführung eines neuen strategischen *Veränderungs-Prozesses* in ein Unternehmen hilft kein blindwütiges „Just do it!“ Der Grassroots-Ansatz bedarf einer systematischen und wohlüberlegten Anlage und Vorgehensweise. Hierzu

¹ vgl. Straub (2003)

* Nachwort aus: Voigt, T: Just implement it? Strategische Kräfte im Unternehmen mobilisieren. Berlin: Logos Verlag, 2003, S. 149 – 163

hat THORSTEN VOIGT bereits einige Leitfragen in Kapitel 2.4 dieses Buches entwickelt und ausgeführt. In diesem Nachwort soll die Aufmerksamkeit auf einen bisher nur kurz angesprochenen Aspekt gelenkt werden, der stark mit der ernsthaften und wirklich praktizierten Beteiligung von Mitarbeitern in Verbindung steht: dem *Rollenverständnis* der Prozeßleitung und der Unternehmensleitung im Grassroots-Prozeß. Nach unserer Erfahrung wird dieser Aspekt von der Unternehmensleitung in der Praxis nicht nur oft weit unterschätzt, sondern er stellt sogar eine besondere Falle dar, die einen wirkungsvollen Veränderungsprozeß verhindert.

Die Fragen nach dem Rollenverständnis von Prozeßleitung und der eigenen Rolle sind die unmittelbar ersten, ganz praktischen Fragestellungen, die einer Unternehmensleitung begegnen, wenn sie einen Grassroots-Prozeß im eigenen Unternehmen anstoßen möchte:

- Was genau ist die Aufgabe der Prozeßleitung in einem anzulegenden Grassroots-Prozeß? Wie sollte diese Aufgabe wahrgenommen werden und wer ist dafür besonders geeignet?
- Kann nicht auch ein Mitglied der Unternehmensleitung die Prozeßleitung übernehmen?
- Welche Rolle spiele ich als Manager (bzw. Unternehmensleitung) in dem Grassroots-Prozeß? Wie stehe/n ich/wir zu Mitarbeitern und der Prozeßleitung während des Prozesses? Was, wenn Mitarbeiter ganz andere strategische Optionen erarbeiten als wir uns als Unternehmensleitung vorgestellt haben?

Wenden wir uns zunächst dem Rollenverständnis der Prozeßleitung zu. Letztlich ist das Ziel des Grassroots-Prozesses die Identifikation von strategischen Optionen, deren Weiterentwicklung in Funktionalstrategien sowie deren Umsetzung. THORSTEN VOIGT weist der Prozeßleitung dabei primär eine *Schnittstellen- und Moderationsfunktion* zu (siehe Seite 63). Konkret hat diese Funktion der Prozeßleitung zwei Ausprägungen in der Grassroots-Praxis. Die Prozeßleitung stellt zum einen ein funktionierendes Gegenstromverfahren zwischen Unternehmensleitung und den anderen

Mitarbeitern in dem Prozeß sicher, zum anderen ermutigt und hilft sie den Prozeßteilnehmern, *eigene* strategische Optionen effektiv zu erarbeiten, diese *selbst* weiterzuentwickeln und – nach endgültiger Entscheidung der Unternehmensleitung – *selbst* zu implementieren. Mit anderen Worten: die Prozeßleitung ist Mittler zwischen Mitarbeitern und Unternehmensleitung und sorgt für die praktische, ernsthafte und wirksame Beteiligung der Mitarbeiter. Diese Rolle der Prozeßleitung entspricht dem, was im englischsprachigen Raum oft als „Facilitator“² bezeichnet wird. Diese Facilitator-Rolle der Prozeßleitung ist jedoch anspruchsvoller als es auf den ersten Blick erscheint. Das wird deutlich, wenn man sich die Frage stellt, wie nun die Prozeßleitung praktisch arbeitet und welche Eigenschaften dafür notwendig sind.

Wie in der Fallstudie von THORSTEN VOIGT dargelegt wurde, hat die Prozeßleitung mehrere Möglichkeiten, den Grassroots-Prozeß im Unternehmen aktiv zu betreiben. Insbesondere Workshops/Besprechungen mit den Prozeßteilnehmern spielen dabei eine große Rolle. Aber auch Einzelgespräche oder Tiefeninterviews mit beteiligten oder anderen Mitarbeitern im Unternehmen bzw. der Unternehmensleitung sind Mittel zur Wahrnehmung der oben beschriebenen Facilitator-Rolle. Bei allen Möglichkeiten achtet die Prozeßleitung stets darauf, daß sich alle Teilnehmer aktiv am Prozeß beteiligen können und ermutigt sie zur Artikulation ihrer Wünsche, Vorstellungen, Fragen und anderen Beiträgen – unabhängig davon, wie wertvoll sie dem beitragenden Teilnehmer zunächst erscheinen mögen.³ Daneben achtet sie auf gruppenspezifische sowie unternehmenspolitische Effekte und deren Auswirkungen auf das angestrebte Ziel. Es ist diese Mischung aus unvorhersehbarer Gruppendynamik, Unternehmenspolitik sowie zielorientierter Prozeßsteuerung, die die Aufgabe der Prozeßleitung hochgradig anspruchsvoll macht. Die

² vgl. Schwarz (1994). Eine mögliche Übersetzung der Bezeichnung „Facilitator“ in die deutsche Sprache ist der eher ungeläufige Begriff „Ermöglicher“ oder aber die Umschreibung „jemand der Anderen Dinge erleichtert“.

³ vgl. Warihay (1992)

Prozeßleitung muß dabei einerseits mit zwischenmenschlichen Interaktionen und Beziehungen (einschließlich Konflikten!) im Prozeß produktiv umgehen, andererseits aber auch den Prozeßverlauf strukturieren und den Prozeßteilnehmern zu inhaltlich sinnvollen und zielführenden Ergebnissen verhelfen.⁴

Doch über welche Eigenschaften sollte eine Prozeßleitung verfügen, um diese anspruchsvolle Aufgabe zu bewältigen? Eine der wichtigsten Eigenschaften – wenn nicht sogar die wichtigste – ist strikte *Ergebnis-Neutralität*.⁵ Diese Eigenschaft sollte nicht derart mißverstanden werden, als daß die Prozeßleitung mit ihrer Schnittstellen- und Moderationsfunktion insgesamt neutral sein sollte oder gar sein könnte. Mit der Prozeßhoheit, die die Prozeßleitung per definitionem besitzt, beeinflußt sie sehr stark wie, wann und mit welchen Themen, Fragestellungen oder Problemen sich die Prozeßteilnehmer auseinandersetzen. Dieser Einfluß ist das stärkste Mittel der Prozeßleitung, und es gilt ihn bewußt und kompetent zu nutzen. Dagegen aber muß die Prozeßleitung bezüglich des zu erzielenden Ergebnisses strikt neutral sein. D.h. sie darf keinesfalls Partei ergreifen bzw. eigene Präferenzen oder Wertungen über im Prozeß erarbeitete strategische Optionen, Funktionalstrategien und/oder Inhalte sichtbar werden lassen. Diese Neutralität schließt ausdrücklich aus, daß die Prozeßleitung in einem geschickt angelegten Prozeß versucht, „optimale“ Strategien, die entweder eigenen oder Vorstellungen Dritter entsprechen, mit den Prozeßteilnehmern gemeinsam „nachzuentwickeln“ – ein im übrigen nicht selten anzutreffendes Vorgehen.

Mitarbeiter sind sehr aufmerksam und sehr sensibel, wenn es um ihre ernsthafte Beteiligung in Veränderungsprozessen geht. Sie wollen sicher-

⁴ An dieser Stelle wird deutlich, daß die Rolle eines Facilitators eigentlich über die eines Moderators im engeren Sinne hinausgeht. Während ein Moderator primär um eine faire zwischenmenschliche Auseinandersetzung bemüht ist, muß ein Facilitator darüber hinaus den Teilnehmern zu inhaltlich sinnvollen und zielführenden Ergebnissen verhelfen. Im Gegensatz zum Moderator benötigt er für diese zusätzliche Aufgabe – wie wir gleich sehen werden – besonderes konzeptionelles Wissen in seinem Anwendungsbereich.

⁵ vgl. Schuman (1996)

stellen, daß die Ergebnisse von ihrem Standpunkt aus auch wirklich „fair“ zustande kommen („procedural justice“).⁶ Ist dabei die Ergebnis-Neutralität der Prozeßleitung aus Sicht der Teilnehmer nicht gegeben, wird die Akzeptanz, und damit die Wahrscheinlichkeit einer Umsetzung der Ergebnisse, dramatisch sinken. Nach unserer Erfahrung ist der Glaube von Mitarbeitern, daß ein solcher Prozeß und dessen Ergebnisse ohnehin von der Prozeßleitung respektive der Unternehmensleitung aus Selbstinteresse gesteuert werden, anfänglich kaum aus der Welt zu bringen. Hier heißt es für die Prozeßleitung (wie auch für die Unternehmensleitung) kontinuierlich und glaubwürdig gegenzusteuern, indem sie die beteiligten Mitarbeiter wirklich ernst nimmt, deren Vorstellungen mit Achtung und Respekt behandelt und sich selbst eben einer strikten Ergebnis-Neutralität verschreibt. Es geht ja gerade darum, Mitarbeiter derart zu beteiligen, daß sie *eigene* strategische Optionen erarbeiten, diese *selbst* weiterentwickeln und *selbst* implementieren. Nur wenn Mitarbeiter in der Grassroots-Praxis das Erlebnis haben, daß sie von der Prozeßleitung gehört werden, ihre Anliegen ernst genommen werden und *selber* Ergebnisse entwickeln dürfen und können (ohne gezielt inhaltlich „gesteuert“ zu werden), wächst langsam das Vertrauen zur Prozeßleitung wie auch in den gesamten Veränderungsprozeß.

Diese Neutralitätsanforderung an die Prozeßleitung bedeutet allerdings keineswegs, daß Annahmen, Ergebnisse oder andere erarbeitete Inhalte der Teilnehmer von der Prozeßleitung lediglich unkritisch zur Kenntnis genommen werden. Im Gegenteil – es ist Aufgabe der Prozeßleitung den beteiligten Mitarbeitern zu inhaltlich sinnvollen und zielführenden Ergebnissen zu *verhelfen*. Für diese Aufgabe muß die Prozeßleitung die Teilnehmer ständig dazu anhalten und auffordern, die eigenen Inhalte kritisch zu hinterfragen. Um das zu erreichen, kann die Prozeßleitung ganz unterschiedlich vorgehen: besonders bieten sich die Rolle als naiver Fragesteller oder als *advocatus diaboli* an. So werden neue oder andere

⁶ vgl. die Ausführungen auf Seite 60

Perspektiven aufgeworfen, Gegenargumente gebracht, wie sie von eventuell dritter Seite zu erwarten wären (z.B. der Unternehmensleitung oder anderen stakeholdern), um etwaige Zielkonflikte aufzudecken. Eine andere Interventionsform ist, provokativ als Brecher von Tabuthemen aufzutreten, die bis dahin ausgeklammert wurden, aber in Verbindung mit dem zu hinterfragenden Inhalt stehen. Alle diese Interventionen müssen so respektvoll eingesetzt werden, daß die Ergebnis-Neutralität aus Sicht der Teilnehmer gewahrt bleibt. Diese, aus der Facilitator-Rolle der Prozeßleitung entwickelten Vorgehensweisen, entsprechen im weitesten Sinne auch der sogenannten sokratischen Methode. Sokrates selbst hat seine Methode oft mit der Hebammenkunst verglichen: Es ginge nicht darum, selbst Weisheit zu gebären, sondern nur anderen zur Geburt ihrer Ideen zu verhelfen.

Damit die Prozeßleitung jedoch den Teilnehmern zu inhaltlich sinnvollen und zielführenden Ergebnissen im Prozeß verhelfen kann, bedarf es einer weiteren Eigenschaft: einem tiefen und klaren Verständnis von Strategie sowie von grundsätzlichen Zusammenhängen zwischen Strategie und einzelnen Funktionalbereichen im Unternehmen. Um nicht mißverstanden zu werden; es geht hier nicht um konkrete Strategie-Inhalte, sondern um *konzeptionelles* Strategiewissen (z.B. präzise Vorstellungen zu den Fragen „Was kennzeichnet einen strategischen Wettbewerbsvorteil und welche Fragen sollten zu dessen Formulierung geklärt werden?“ oder „Wie identifiziere ich Marketing-Aktivitäten, die bei einer Strategieveränderung am stärksten betroffen sind?“). Die eigene Klarheit der Prozeßleitung über Strategie und ihre Zusammenhänge mit einzelnen Funktionsbereichen erhöht die Fähigkeit, erarbeitete Inhalte zu hinterfragen und den Prozeß inhaltlich sinnvoll und zielführend mit den Teilnehmern zu gestalten, ohne den Überblick zu verlieren. Wie wichtig dieser Überblick ist, zeigt schon die Fallstudie in Kapitel 4 mit ihrer Komplexität durch die Verknüpfung von Aktivitäten einzelner Funktionsbereiche untereinander. In dieser Komplexität muß die Prozeßleitung stets für Klarheit und eine – für die

Prozeßteilnehmer – nachvollziehbare Strukturierung des Prozeßablaufs sorgen.⁷

Neben diesen Anforderungen, geben TAKET und WHITE (2000) eine Zusammenfassung weiterer – damit eng verbundener – idealer Eigenschaften eines effektiven Facilitators in Tabelle 2.

⁷ vgl. Schuman (1996); S. 72

I.	Respekt: ein aufrichtiger Glaube daran, daß jeder Prozeßteilnehmer über die Fähigkeit und Kompetenz verfügt, einen Beitrag zu leisten und das gesamte Team in der Lage ist, seine eigene Richtung zu bestimmen und solide Entscheidungen zu treffen. Diesem Respekt unterliegt die Überzeugung, daß gewonnene Lebens- und Arbeitserfahrung ebenso wertvoll für den Prozeß ist, wie Status und Bildung.
II.	Kritische Bewußtheit: die Fähigkeit, zwischen Gedanken und Gefühlen zu unterscheiden; bei sich und bei anderen.
III.	Selbstmitteilung: der Wille, Gedanken und Gefühle über sich, andere und was gerade passiert zu artikulieren und dem Bewußtsein, diese Gefühle mit nur einer Intention zu teilen – dem Team Fortschritte zu ermöglichen.
IV.	Selbstvertrauen in Verbindung mit Selbstmitteilung: die Eigenschaft, in Berührung mit sich selbst zu sein und sich dabei gut zu fühlen, was dem Facilitator den Mut für das Eingehen notwendiger Risiken gibt, um Offenheit zu schaffen.
V.	Eher fragen als erzählen: keine Annahmen darüber zu machen, warum Prozeßteilnehmer bestimmte Dinge tun oder nicht tun, statt dessen Fragen zu stellen. Anstelle zu sagen: „Sie vermeiden die Auseinandersetzung“, fragt der Facilitator: „das ist das dritte Mal, daß Sie das Thema wechseln wenn wir über die Finanzierung sprechen. Was könnte die Ursache für diesen Themenwechsel sein?“
VI.	Aufmerksamkeit: die Fähigkeit: <ul style="list-style-type: none"> A. non-verbale Kommunikation zu beobachten und zu interpretieren B. schriftlich festzuhalten (z.B. Flipchart) was gesagt wurde, von wem und wann – insbesondere wenn lebendige und/oder emotionale Diskussionen geführt werden C. auf Proxemik zu achten (wo Menschen im Verhältnis zu anderen sitzen und welche Körperhaltungen sie einnehmen)
VII.	Direkt: auszusprechen, was beobachtet oder gehört wurde ohne es zu verschleiern oder zu verwässern. Beispiel: ‘Patrick, Sie kamen 30 Minuten nachdem unser Meeting begann‘, ist besser als „einige von uns sind später gekommen“.
VIII.	Konfrontieren statt auf Konfrontation gehen: Aufkommende Themen sofort (besser als später) und in nicht-wertender Sprache behandeln (besser als wertende Sprache, z.B. „Sie sollten ...“, „Warum haben Sie nicht ...“, „Ich hätte ...“, etc.). Die Fähigkeit Menschen mit der Realität zu konfrontieren. Das ist notwendig, wenn eine Diskrepanz zwischen dem besteht: <ul style="list-style-type: none"> A. was ein Prozeßteilnehmer sagt und er/sie tut B. was ein Prozeßteilnehmer sagt und was er/sie früher gesagt hat C. was das Team vereinbart (z.B. Regeln) und ihrem tatsächlichen Verhalten D. was das Team als Prozeßweg vereinbart hat und ihrem tatsächlichen Verhalten.

Tabelle 2: Eigenschaften eines effektiven Facilitators⁸

⁸ Quelle: TAKET/WHITE (2000), S. 152 (Übersetzung d. Verfasser)

Zusammenfassend kann man festhalten: die Prozeßleitung hat die Verantwortung, sich in den jeweiligen Situationen des Grassroots-Prozesses umsichtig für passende und angemessene Schritte, Vorgehensweisen oder Fragestellungen zu entscheiden, damit einerseits die operativ verantwortlichen Mitarbeiter wirksam und ernsthaft beteiligt werden und andererseits inhaltlich sinnvolle und zielführende Ergebnisse von den betroffenen Mitarbeitern selbst erarbeitet werden. Die Bewältigung dieser Aufgabe kann durchaus als eine anspruchsvolle Kunst angesehen werden, bei der auch Bauchgefühle, Ahnungen und Intuition eine Rolle spielen.⁹ Gerade auch deshalb ist es für die Prozeßleitung besonders wichtig, ständig die Ergebnisse und Vorgehensweisen gemeinsam mit den Prozeßteilnehmern kritisch zu reflektieren.¹⁰

Nachdem die Aufgaben und die dazu notwendigen Eigenschaften der Prozeßleitung deutlicher umrissen sind, stellt sich der Unternehmensleitung nun gleich die nächste – sehr wichtige – Frage: Wer ist für eine solche Prozeßleitung geeignet? Die Beantwortung dieser Frage orientiert sich hauptsächlich an den verfügbaren Personen sowie an eventuell einschränkenden Rahmenbedingungen im Unternehmen. Wie THORSTEN VOIGT anmerkt, können sowohl interne als auch externe Personen für eine Prozeßleitung rekrutiert werden (siehe Seite 146). Unabhängig davon, ob es sich um eine Person aus dem Unternehmen (intern) oder um eine externe Person handelt, wird die Eignung einer Prozeßleitung in erster Linie danach beurteilt, ob die oben beschriebenen Eigenschaften vorhanden sind und ob diese in der Praxis zielführend angewendet werden können.

⁹ vgl. Taket/White 2000; S. 179 ff.

¹⁰ ebenda

Bei der Auswahl einer Prozeßleitung ist dieses Eignungskriterium für die Unternehmensleitung sehr gut über das Rollenverständnis zu prüfen: Was versteht eine potentielle Prozeßleitung unter Ergebnis-Neutralität und was genau unter der Hilfe bei der Erarbeitung von Ergebnissen? Diese Prüfung ist deshalb besonders effektiv, weil in der Praxis oft gleiche oder ähnliche Worte für sehr unterschiedliche (Rollen-) Verständnisse verwendet werden. Das detaillierte Hinterfragen (z.B. durch Beschreibungen von praktischen Beispielen oder konkreten Prozeßgestaltungen), offenbart sehr schnell Intentionen und schafft damit Klarheit über das dahinterliegende Rollenverständnis. Wie wichtig das ist zeigt das Beispiel, daß viele externe Berater ebenfalls Worte wie „Facilitator“ oder eine „Beteiligung von Mitarbeitern“ oder die „Findung von individuellen, unternehmens-eigenen Lösungen“ anbieten, obwohl sie ihre wesentliche Rolle darin sehen, dem Unternehmen respektive den Mitarbeitern ihr eigenes Wissen (Branchen-Expertenwissen, „best practice“ oder „best solutions“) zu verkaufen.¹¹ Dieses Verständnis steht jedoch einer Facilitator-Rolle, wie sie im Grassroots-Prozeß verstanden wird, diametral entgegen.

Neben den vorhandenen und anwendbaren Facilitator-Eigenschaften, sind für die Auswahl einer Projektleitung zwei weitere Kriterien nennenswert: a) Distanz zu Prozeßteilnehmern in der Vergangenheit und b) hoher Integrationsgrad im Unternehmen während des Prozesses. Mit Distanz zu Prozeßteilnehmern in der Vergangenheit ist gemeint, daß eine potentielle Prozeßleitung mit den betroffenen Mitarbeitern bisher wenig bis gar nicht verbunden gewesen sein sollte und folglich auch keine Historie mit ihnen haben sollte. Je weniger persönliche Berührungspunkte, desto weniger bestehende Urteile, die in persönlich gemachten Erfahrungen gründen und als parteiisch ausgelegt werden könnten. Dieser Aspekt wird um so wichtiger, je konfliktreicher sich ein Veränderungsprozeß darstellt und je

¹¹ zur Unterscheidung zwischen Facilitator und „Experten-Berater“ siehe z.B. Nelson/McFadzean (1998)

mehr Vertrauen in eine Ergebnis-Neutralität schon *vor* Prozeßbeginn gefordert ist.

Mit dem hohen Integrationsgrad ist eine Einbindung der Prozeßleitung in das Unternehmen gemeint. Eine Prozeßleitung, die ausschließlich zu Workshops, Besprechungen und Einzelgesprächen im Unternehmen anwesend ist, ist tendenziell weniger im Unternehmen integriert als eine hauptamtlich mit der Prozeßleitung beauftragte Person im Unternehmen. Je höher die Integration bei gleichzeitiger Ergebnis-Neutralität, desto höher die potentiellen Chancen für nützliche und deutliche Interventionen zum richtigen Zeitpunkt, sowie für wertvolle Informationen. Denn es sind gerade informelle Gespräche mit Mitarbeitern z.B. auf dem Gang, an Kaffeeautomaten oder in der Mittagspause, die einer Prozeßleitung wichtige zusätzliche Hinweise auf eventuelle Widerstände, Probleme oder Ängste der Mitarbeiter geben können.

Die Unternehmensleitung hat grundsätzlich drei gute Möglichkeiten, eine Prozeßleitung zu besetzen: durch einen internen Mitarbeiter, durch eine externe Person (z.B. Berater) oder durch eine externe Person, die ausschließlich für diese Aufgabe neu eingestellt wird. Die drei Auswahlkriterien (Eigenschaften/Distanz/Integration) werden von diesen Möglichkeiten jeweils ganz unterschiedlich erfüllt. Für welche der Möglichkeiten sich die Unternehmensleitung letztlich entscheidet, hängt maßgeblich davon ab, welche Schwerpunkte bei den drei Kriterien aufgrund von verfügbaren Personen oder anderen einschränkenden Rahmenbedingungen im Unternehmen (z.B. Budget) festgelegt werden. Spätestens an dieser Stelle wird allerdings auch deutlich, daß ein Mitglied der Unternehmensleitung *nicht* die Prozeßleitung übernehmen sollte. Die Eignungskriterien – insbesondere die Ergebnis-Neutralität – sind nicht glaubwürdig zu vertreten, weil die Unternehmensleitung ein starkes eigenes Interesse am Ergebnis hat.

Doch welche Rolle hat die Unternehmensleitung in dem Grassroots-Prozeß, ist einmal eine geeignete Prozeßleitung gefunden? Um eines

vorwegzunehmen: ihre Rolle ist für den gesamten Prozeß von großer Wichtigkeit.

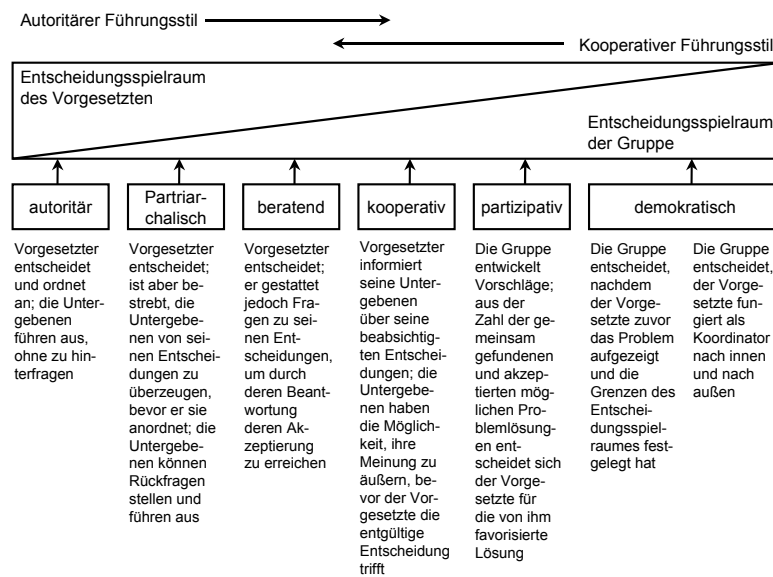


Abbildung 13: Sieben Führungsstile¹²

Wie THORSTEN VOIGT in Kapitel 2.4.3. ausführt, geht es im Grassroots-Prozeß um eine *ernstgemeinte* und *praktizierte* Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter unter Beibehaltung klarer Kompetenzen der Unternehmensleitung im Entscheidungsprozeß (siehe Seite 61). Das ist an dieser Stelle ausdrücklich zu betonen, weil ernstgemeinte Partizipation der Mitarbeiter nur allzu gern mit einer basisdemokratischen Funktion im Entscheidungsprozeß verwechselt wird. An dieser Stelle hilft ein Blick auf die von TANNENBAUM und SCHMIDT (1958) eingeführten sieben Typologien von Führungsstilen (Abbildung 13). Sie verdeutlicht, daß die Differenz zwischen demokratischem und partizipativem Führungsstil vor allen Dingen in der Entscheidungskompetenz zu finden ist.

¹² Quelle: nach TANNENBAUM/SCHMIDT (1958); S. 96

Der Grassroots-Prozeß legt einen partizipativen Führungsstil zugrunde, der die Entscheidungskompetenz bei der Unternehmensleitung vorsieht. Das heißt keineswegs, daß der partizipative Führungsstil nun grundsätzlich in Unternehmen anzuwenden sei. Es hat sich aber in der Praxis gezeigt, daß gerade bei strategischen Veränderungsprozessen dieser Führungsstil besonders erfolgreich ist, weil operativ verantwortliche Mitarbeiter durch ihr Wissen eine extreme Verbesserung von Strategieinhalten erzielen, tragfähige operative Prozesse und Änderungsvorschläge entwickeln und damit in der Folge die Umsetzungschancen maßgeblich erhöhen – gerade auch weil es ihr *eigenes* Ergebnis ist.¹³ So schafft diese Form der Führung eine subtile Interdependenz zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern bei Veränderungsprozessen: „Der Führende kann in dem Maß auf Akzeptanz und Gefolgschaft hoffen, wie er sich seinerseits führen läßt, wie er das, was in den Köpfen und Herzen seiner Geführten versammelt ist, mit gutem Gespür aufnimmt, gestaltet, verwandelt.“¹⁴

Im Grassroots-Prozeß heißt das für die Rolle der Unternehmensleitung konkret: die eigenständige Erarbeitung von strategischen Optionen, Funktionalstrategien und operativen Notwendigkeiten durch die Mitarbeiter auch wirklich *uneingeschränkt zuzulassen*. Die Prozeßleitung sichert diese praktizierte Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter im Prozeß und nimmt eine Mittler-Position zwischen den Mitarbeitern und der Unternehmensleitung wahr. Die Unternehmensleitung kann und sollte das Prozeßteam relativ autark arbeiten lassen. Das heißt nicht, daß die Unternehmensleitung generell nicht an gemeinsamen Workshops oder Besprechungen teilnehmen sollte. Eine solche (gelegentliche) Teilnahme unterstreicht für die Teilnehmer die Wichtigkeit dieses Prozesses aus Sicht der Unternehmensführung. Diese Haltung der Unternehmensleitung sichert die von THORSTEN VOIGT angeführte Rückendeckung für die Prozeßleitung. Die Teilnehmer erleben die Beteiligung als wirklich ernst

¹³ vgl. Bennis/Nanus (1986)

¹⁴ Schultz von Thun (2001); S. 104

gemeint – also nicht als eine Instrumentalisierung – und ihnen wird gleichzeitig die Wichtigkeit des Prozesses aus Sicht der Unternehmensleitung signalisiert. Es ist insbesondere die Mittler-Aufgabe der Prozeßleitung, darauf zu achten, zu welchen Zeitpunkten im Prozeß die persönliche Teilnahme der Unternehmensleitung bzw. direkter Austausch mit der Unternehmensleitung wichtig oder gar notwendig ist. Die ausreichende Information der Unternehmensleitung über Prozeßverlauf und Teil-Ergebnisse ist ebenfalls Teil der Mittler-Funktion der Prozeßleitung.

Die Partizipation zuzulassen ist für eine Unternehmensleitung nicht immer leicht, denn viele Manager quält die Frage: Was, wenn Mitarbeiter ganz andere strategische Optionen oder Funktionalstrategien erarbeiten, als wir uns als Unternehmensleitung vorgestellt hatten? Aus Verunsicherung über diese Frage fallen Manager in der Praxis häufig vorschnell in autoritärere Führungsmuster zurück – geben z.B. inhaltliche Vorgaben zu Funktionalstrategien oder legen wichtige Parameter fest, die Mitarbeitern einen deutlich kleineren Lösungsraum vorgeben. Das sollte eine Unternehmensleitung in der Grassroots-Praxis unbedingt vermeiden, denn sie befindet sich vergleichsweise in einer recht komfortablen Position.

Durch den Grassroots-Prozeß wird ihre eigene Entscheidungsfähigkeit wesentlich verbessert. Natürlich hat die Unternehmensleitung eigene Vorstellungen zu Funktionalstrategien oder operativen Notwendigkeiten. Das sollte sie auch, aber diese Vorstellungen sind nicht zwingend besser als jene, die durch die Mitarbeiter erarbeitet werden. Sind die Ergebnisse der Prozeßteilnehmer sehr dicht an den Vorstellungen der Unternehmensleitung, so hat die Unternehmensleitung die Sicherheit gewonnen, daß auch die operativ verantwortlichen Mitarbeiter im Unternehmen die strategische Situation ähnlich beurteilen und zu mehr oder weniger übereinstimmenden Schlüssen kommen. Die Unternehmensleitung kann sich in einem solchen Fall bestätigt sehen, dem Ergebnis der Gruppe zustimmen und damit eine schnelle Umsetzung befeuern.

Sind die Ergebnisse der Prozeßteilnehmer dagegen weiter von den Vorstellungen der Unternehmensleitung entfernt, so offenbaren sich Meinungs- und Bewertungsunterschiede, die für die Unternehmensleitung sehr wichtig sind. Zum einen kann es sein, daß die Unternehmensleitung selbst wichtige Aspekte übersehen oder operative Beschränkungen nicht ausreichend berücksichtigt hat. Dann erleichtert jede weitere Erkenntnis, die in dieser Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der Mitarbeiter gewonnen wird, der Unternehmensleitung die eigene Entscheidung. Aber selbst wenn dies nicht der Fall ist, offenbaren diese Ergebnisunterschiede zum anderen der Unternehmensleitung die Vorstellungen und Wünsche der Prozeßteilnehmer. Das ist wichtig, denn es sind jene Quellen von Widerstand, die zu der berühmten Implementierungsschwäche führen. Mit ihrer Kenntnis kann sich nun die Unternehmensleitung für erste geeignete Wege entscheiden, die zumindest aus ihrer Sicht in die richtige Richtung gehen, aber gleichzeitig auch die potentiellen Widerstände berücksichtigen. Welches Ergebnis auch immer von den Mitarbeitern erarbeitet wird, die Unternehmensleitung schafft sich durch einen partizipativen Führungsstil im Grassroots-Prozeß eine bessere Entscheidungsgrundlage und sichert gleichzeitig die Mobilisierung eigener strategischer Kräfte im Unternehmen.

Abschließend läßt sich festhalten, daß der Grassroots-Prozeß ein sehr effektiver Ansatz ist, um Strategie von jenen und für jene selbst konkret zu machen, die es betrifft – die operativ verantwortlichen Mitarbeiter im Unternehmen. Die bisherige Grassroots-Praxis hat nicht nur gezeigt, daß mit diesem Vorgehen brachliegende strategische Kräfte im Unternehmen nachhaltig mobilisiert werden können, sondern auch, daß die Qualität, Kreativität und Pragmatik der erarbeiteten Strategie-Inhalte die Unternehmensleitung stets positiv überrascht haben. Letztlich schafft ein Unternehmen mit dem Grassroots-Prozeß *aus sich heraus* etwas, was es von außen nicht kaufen kann: „hohe Implementierungsstärke“.

Literaturverzeichnis

1. *Abell (1980): Abell, D. F.: „Defining the Business – The Starting Point of Strategic Planning“; Englewood Cliffs; NJ; 1980*
2. *Alinsky (1971): Alinsky, S.: “Rules for Radicals – A Pragmatic Primer for Realistic Radicals”; Vintage Books; Edition October 1989; 1971*
3. *Ackoff (1999): Ackoff, R.L.: „Re-Creating the Corporation – A Design of Organizations for the 21st Century“; Oxford Press; 1999*
4. *Anderson/Camealy (1991): Anderson, J.W. / Camealy, J.B.: „Corporate Operational Analysis – a procedure for evaluating key factors in internal operations, acquisitions and takeovers“; Quorum Books, Westport; 1991*
5. *Backhaus et al. (1996) : Backhaus, K. / Erichson, B. / Plinke, W. / Weiber, R.: „Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung“; Springer- Verlag; 1996*
6. *Bell/Anderson (2002): Bell, P.C. / Anderson, C.K.: “In Search of Strategic Operations Research / Management Science“ in Interfaces; Vol. 32; No. 2; März-April; 2002; S. 28-40*
7. *Bennis/Nanus (1986): Bennis, W. und Nanus, B.: Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper Perennial*
8. *de Geus (1988): de Geus, Arie: „Planning as Learning“; Harvard Business Review; March-April 1988; S. 70-74*
9. *Eden/Ackermann (1998): Eden, C. / Ackermann, F.: „Making Strategy – The Journey of Strategic Management“; Sage Publications London; 1998*
10. *Fengler (2000): Fengler, J.: „Strategisches Wissensmanagement: Die Kernkompetenzen des Unternehmens entdecken“; Logos Verlag Berlin; 2000*
11. *Gabler Wirtschaftslexikon, 13. Auflage, Wiesbaden 1993*

* Nachwort aus: Voigt, T: Just implement it? Strategische Kräfte im Unternehmen mobilisieren. Berlin: Logos Verlag, 2003, S. 149 – 163

12. Goold/Campbell/Alexander (1994): Goold, M./ Campbell, A. / Alexander, M.: "Corporate-Level Strategy – Creating Value in the Multibusiness Company"; John Willey & Sons, Inc.; New York; 1994
13. Hambrick/Fredrickson (2001): Hambrick, D.C./ Fredrickson, J.W.: „Are you sure you have a strategy?"; *Academy of Management Executive*; Vol. 15, No. 4; 2001; S. 48-59
14. Hamel (1996): Hamel, G.: "Strategy as Revolution"; *Harvard Business Review*; Juli – August 1996; S. 69 – 82
15. Hamel (1997): Hamel, G.: "Reinventing the basis for competition" in Gibson, R. (Editor): "Rethinking the future"; Nicholas Brealey Publishing London; 1997; S. 76-92
16. Hamel (1998): Hamel, G.: „Opinion – Strategy Innovation and the Quest for Value"; *Sloan Management Review*; Winter 1998; S. 7 - 14
17. Hanssmann (1993): Hanssmann, F.: „Einführung in die Systemforschung"; Oldenbourg Verlag München Wien; 1993
18. Hanssmann (1995): Hanssmann, F.: "Quantitative Betriebswirtschaftslehre"; Oldenbourg Verlag München Wien; 1995
19. Hiller/Liebermann (1997): Hillier, F. S. / Lieberman G.J.; „Operations Research – Einführung"; Oldenbourg Verlag München Wien; 1997
20. Leat (1993): Leat, D.: „Managing Across Sectors: Similarities and Differences Between For-Profit and Voluntary Non-Profit Organisations"; London: City University Business School; 1993
21. Liebl (1996): Liebl, F.: „Strategische Frühaufklärung- Trends Issues Stakeholders"; Oldenbourg Verlag München Wien; 1996
22. Liebl (2000): Liebl, F.: „Der Schock des Neuen – Entstehung und Management von Issues und Trends"; Gerling Akademie Verlag München; 2000
23. Liebl (2001): Liebl, F.: "Die Implementierungsfalle"; in: *brandeins*; Vol 3; #1; Februar 2001; S. 132-133

24. Lindblom (1968): Lindblom, C.E.: „*The Policy Making Process*“; 2nd Edition; Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall; 1968
25. Mintzberg (1991): Mintzberg, H.: „*Mintzberg über Management: Führung und Organisation, Mythos und Realität*“; Gabler Verlag Wiesbaden; 1991
26. Mintzberg (1994): Mintzberg, H.: “*The Rise and Fall of Strategic Planning*“; *Harvard Business Review*; January – February 1994; S. 107-114
27. Mintzberg et al. (1998): Mintzberg, H. / Ahlstrand B. / Lampel J.: „*Strategy Safari – A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*“; Simon & Schuster; 1998
28. Mintzberg et al. (1999): Mintzberg, H. / Ahlstrand B. / Lampel J.: „*Strategy Safari – Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*“; Ueberreuter; 1999
29. Nelson/McFadzean (1998): Nelson, T. / McFadzean, E.: “*Facilitating problem-solving groups: Facilitator competencies*”. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19, No. 2, S. 72 – 82
30. Pettigrew/Thomas/Whittington (2001): Pettigrew, A.; Howard, T.; Whittington R (Editors).: „*Handbook of Strategy and Management*“; Sage Publications; 2001
31. Porter (1980): Porter, M.E.: „*Competitive Strategy – Techniques for analyzing industries and competitors*“; Free Press New York; 1980
32. Porter (1985): Porter, M.E.: „*Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*“; Free Press New York; 1985
33. Porter (1987): Porter, M.E.: „*From competitive advantage to corporate strategy*“; *Harvard Business Review*; Mai – Juni 1987; S. 43-59
34. Porter (1991): Porter, M.E.: „*Towards a dynamic theory of strategy*“; *Strategic Management Journal*; Vol. 12; 1991; S. 95-117

35. Porter (1996): Porter, M.E.: „What is strategy?“, *Harvard Business Review*; November-Dezember 1996; S. 61-78
36. Porter (1997): Porter, M.E.: „Nur Strategie sichert auf Dauer hohe Erträge“, *Harvard Business Manager*; Vol. 3; 1997; S. 42-58
37. Prahalad/Hamel (1990): Prahalad, C.K./ Hamel, G.: „The Core Competence Of The Corporation“, *Harvard Business Review*; Mai-Juni 1990; S. 79-91
38. Quinn (1978): Quinn, J.B.: „Strategic Change: Logical Incrementalism“, *Sloan Management Review*; Herbst 1978; S. 7-21
39. Richter/Furubotn (1996): Richter, R./Furubotn E. G.: „Neue Institutionenökonomik: eine Einführung und kritische Würdigung“, *J.C.B. Mohr (Paul Siebeck) Verlag Tübingen*; 1996
40. Riemann (1961): Riemann, F.: „Grundformen der Angst“, 33. Auflage; *Ernst Reinhardt Verlag München*; 1961
41. Rughase (1999): Rughase, O.G.: „Jenseits der Balanced Scorecard: Strategische Wettbewerbsvorteile messen“, *Logos Verlag Berlin*; 1999
42. Rughase (2002): Rughase, O.G.: „Linking Content to Process – How Mental Models of the Customer Enhance the Creative Strategy Processes“ in „Mapping Strategic Knowledge“, Huff, A.S., Jenkins, M. (Editors); *Sage Publications*; 2002; S. 46-62
43. Schulz von Thun (2001): Schulz von Thun, F.: *Miteinander Reden 3 – Das ‚innere‘ Team und situationsgerechte Kommunikation. 8. Aufl.*, Reinbek: Rowohlt
44. Schuman (1996): Schuman, S.P.: „What to look for in a group facilitator“, *Quality Progress*, Vol. 29, No. 6, S. 69 – 72
45. Schwarz (1994): Schwarz, R.M.: *The skilled facilitator: Practical wisdom for developing effective groups*. San Francisco: Jossey-Bass
46. Simon (1959): Simon, H.A.: „Administrative behaviour – A study of decisionmaking processes in administrative organization“, 2. ed. ; 7. print; *New York; Macmillan*; 1959

47. Steinmann / Schreyögg (1993): Steinmann, Horst / Schreyögg, Georg: „Management – Grundlagen der Unternehmensführung; Konzepte – Funktionen – Fallstudien“; 3. Auflage; Gabler Verlag Wiesbaden; 1993
48. Straub (2003): Straub, W.G.: “Führung und Frust”. *Süddeutsche Zeitung*, 03. März, München, S. 20
49. Taket/White (2000): Taket, A. und White, L.: *Partnership & participation*. Chichester, U.K.: Wiley
50. Tannenbaum/Schmidt (1958): Tannenbaum, R. und Schmidt, W.H.: “How to choose a leadership pattern”. *Harvard Business Review*, March/April, S. 95 – 101
51. Voigt (1999): Voigt, T.: “Wahlpflichtarbeit im Fach Operations Research – Eine Methode zur Erstellung einer Personaleinsatzplanung“; Universität Witten Herdecke; 1999
52. Warihay (1992): Warihay, F.D.: “Are good facilitators are born or can they be developed?”. *Journal for Quality and Participation*, January/February, S. 60 – 63

Autorenhinweise:

Dr. Olaf G. Rughase, geb. 1968, Bankkaufmann, Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule für Wirtschaft und Politik, Hamburg; anschließend Studium und Promotion der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Witten/Herdecke. Er arbeitete in Deutschland und USA im Bereich Finanzdienstleistungen und Investitionsgüterindustrie. Von 1998 bis 2001 freiberuflicher Berater im Bereich strategischer Veränderungsprozesse. Seit 2001 Partner bei der Sozietät Schindl Rughase Partners, die sich auf wachstumsorientierte Veränderungsprozesse spezialisiert hat. Arbeitsschwerpunkte sind Unternehmensentwicklungsprozesse, Wissensverarbeitung und strategische Analyse. (email: or@sr-partners.com)

Dr. Michael Schindl, geb. 1960, Studium der Betriebswirtschaftslehre und Jurastudium, Promotion 1987. Anschließend bis 1999 in einem internationalen Medienkonzern tätig, davon 10 Jahre als Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen, Zukaufs- und Mergererfahrung in Deutschland, Österreich und Italien, Beratungspraxis auf Vorstandsebene 3 Jahre nebenberuflich, seit 2000 als freiberuflicher Unternehmensentwickler. In 2001 Gründung der Sozietät Schindl Rughase Partners zusammen mit Dr. Olaf G. Rughase. Arbeitsschwerpunkte sind die Anlage und Moderation (Facilitator) von strategischen Unternehmensentwicklungsprozessen und Coaching von Führungskräften im Veränderungsmanagement. (email: ms@sr-partners.com)

* Nachwort aus: Voigt, T: Just implement it? Strategische Kräfte im Unternehmen mobilisieren. Berlin: Logos Verlag, 2003, S. 149 – 163