

www.geffroy.de

c163,20020213

Die zentralen Herausforderungen an das Unternehmen bei Umsetzung des Clienting-Konzeptes

Über die Notwendigkeit von ganzheitlichen vernetztem Denken

Das zentrale Element, was es bei einer erfolgreichen Umsetzung des Clienting-Konzeptes zu berücksichtigen gilt, ist Ganzheitlichkeit bzw. das vernetzte Denken in Wirkungsketten.

Was ist damit gemeint?

Wir müssen Abschied von der Vorstellung nehmen, dass wir Unternehmen als soziale Systeme wie triviale Maschinen steuern oder verändern können. Bei einer trivialen Maschine hat man eine endliche Zahl an Komponenten. Funktioniert sie nicht mehr, stellt man eine Diagnose, lokalisiert den Fehler und tauscht bei Bedarf die nicht mehr funktionstüchtigen Teile aus. Das heißt durch einen entsprechenden Input, sprich Austausch der fehlerhaften Teile, bekomme ich einem bestimmten Output, nämlich die produzierten Teile. Ursache und Wirkung lassen sich hier klar feststellen und auftretende Fehler mehr oder weniger leicht beheben.

Völlig anders ist die Situation bei einem Unternehmen. Gibt es hier Schwierigkeiten größeren Ausmaßes, ist die Lokalisierung der Ursache weitaus problematischer, weil das Unternehmen und seine Mitarbeiter vielfältigen Einflüssen ausgesetzt sind (formelle und informelle Struktur, Strategie, Markteinflüsse, das Denken und Handeln der Mitarbeiter usw.), die darüber hinaus über Rückkopplungsprozesse sich wechselseitig beeinflussen.

Daraus folgt, dass man aufgrund dieser vielfältigen Wirkungsketten eben gerade nicht davon ausgehen darf, bei auftauchenden Problemen durch Einsatz bestimmter Inputs und unter Vernachlässigung der Wechselwirkungen dieses sogleich auch lösen zu können.

Oft genug bastelt man in diesem Fall nur an den Symptomen herum, ohne die dahinterliegenden Ursachen wirklich zu erkennen oder aber erreicht wie oben beschrieben lediglich kurzzeitige Erfolge, die einem eine kurze Atempause sichern, bis die Probleme erneut wieder auftauchen.

Vom Manager zum Macher im Unternehmen

Mit Hilfe der Clientinglehre beabsichtigen wir die Wechselwirkungen, Vernetzungen und Abhängigkeiten, die bei der Umsetzung des Clienting-Konzeptes eine Rolle spielen soweit wie möglich aus einer übergeordneten Perspektive transparent zu machen; dies allerdings ohne den Boden unter den Füßen zu verlieren und ohne den Hang zur visionären „Verklärung“.

Es geht uns vielmehr darum, so theoretisch wie nötig und so praxisorientiert wie möglich Gesamtzusammenhänge und deren mögliche Konsequenzen

aufzuzeigen, die das Bewusstsein des Praktikers schärfen und das nötige Rüstzeug an die Hand geben sollen, selbst für sich und sein Unternehmen den besten Ansatz zur Weiterentwicklung zu finden.

Denn im Grunde ist es doch so, dass auch wir als Berater bzw. Außenstehende nur sehr begrenzte Einflussmöglichkeiten haben, in ein Unternehmen als soziales System zu intervenieren, um es umzugestalten. Dies mag in Ausnahmesituationen wie dem bevorstehenden Kollaps eines Unternehmens tatsächlich möglich sein (eben durch den enormen Druck, den die Krise erzeugt). Jedoch darf diese Feststellung nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Erfolg nahezu aller externer Beratungsleistungen davon abhängig ist, inwieweit die Mitarbeiter des betroffenen Unternehmens diese konkret unterstützen bzw. sich mit diesen identifizieren.

Letzteres gilt insbesondere für den von uns gewünschten Fall, dass man Clienting nicht als Feuerwehrmaßnahme betrachtet wird, sondern aus einer wirtschaftlich soliden Position heraus als mittelfristige Perspektive, um sich erfolgreich den zukünftigen Herausforderungen zu stellen.

Veränderungen können dabei nicht klassisch gemanagt werden, sie müssen gemacht werden. Anders als der traditionelle betriebswirtschaftliche Prozess ist der Wandlungsprozess nicht linear, sondern muss ständig angepasst werden. Der Manager wird wieder zum Unternehmensführer, zum Macher, der mit Weitsicht und Motivation eine Entwicklung erschafft.

Ein weiterer wichtiger Unterschied ist die chronologische Betrachtungsweise, denn jede Umsetzung eines neuen Konzeptes ist eine Entwicklungsphase, eine Evolution und bei der Umsetzung von Clienting-Konzepten sicherlich auch eine betriebliche Revolution.