Dramaturgien des Wandels

Erfahrungen aus einem narrativen Kulturentwicklungs-Prozess

Christine Erlach, Elisabeth May und Michael Müller

Wie viele andere Organisationen auch sah sich die Dow Olefinverbund GmbH am Standort Deutschland in den Jahren seit Beginn der Corona-Pandemie mit multiplen Krisen konfrontiert, die sich letztlich auch auf die Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften auswirkten. Es waren neue Kommunikationsroutinen und Kooperationsstile entstanden, die als dysfunktional wahrgenommen wurden. Um wieder zu einer gemeinsamen Kultur zu finden, wurde ein Veränderungsprozess mit Hilfe der Narrativen Organisationsentwicklung angestoßen, der im vorliegenden Artikel sowohl aus Sicht des externen Beratungsteams als auch einer internen Führungskraft geschildert wird.

© Markus Wendling

Christine Erlach

Dipl.-Psych., Gründerin Beraternetzwerk Narrata Consult, Wissenstransferbegleiterin, Organisationsentwicklerin, Lehrbeauftragte Hochschule der Medien Stuttgart (HdM)

Kontakt:
christine.erlach@narrata.de

Elisabeth May

Mitglied des Führungskräfteteams bei der Dow Olefinverbund GmbH, Laborleiterin am Chemiestandort Schkopau und Böhlen

© Markus Wendling

Prof. Dr. Michael Müller

Organisationsberater, Coach, ehem. Professor und Gründer des Instituts für Angewandte Narrationsforschung (IANA) an der HdM Stuttgart

Kontakt:
mm@muellerundkurfer.de

Die externe Beratung dieses Transformationsprozesses wurde nach der Interviewphase zudem von Tobias Grewe als Co-Moderator verstärkt.

45 Führungskräfte sitzen in zwei Reihen im Halbkreis in einem klassizistischen Raum, Stuck an den Decken, restaurierte Tapisserie-Reste hinter Glas an den Wänden. Sie haben keine Tische vor sich – eine befremdliche Situation, ist man doch gewohnt, sich bei Meetings hinter der Kaffeetasse und dem Laptop zu verschanzen. Vorne sitzen die beiden Berater*innen vor einem Haufen von Zetteln und Moderationskarten. Manche Führungskräfte fühlen sich noch ein bisschen unbehaglich wegen des ungewöhnlichen Settings, doch die Atmosphäre ist offen und gespannt. Auf der Tagesordnung steht die Kommunikation der Ergebnisse der narrativen Interviews, die die Berater*innen einige Wochen zuvor geführt hatten.

Der Hintergrund

Die 45 Führungskräfte leiten verschiedene Abteilungen bei der Dow Olefinverbund GmbH. Die Jahre ab 2020 waren auch für Dow, wie für die meisten Menschen und Firmen, durch eine Abfolge von Krisen bestimmt: Nach der Corona-Pandemie folgte der russische Überfall auf die Ukraine und die daraus resultierende Versorgungskrise, die natürlich eine energieintensive Branche wie die Chemiesparte besonders stark traf. Die Führungskräfte stellten fest, dass diese Krisen auch in der eigenen Zusammenarbeit Spuren hinterlassen hatten: Neu entstandene Kommunikationsroutinen und Kooperationsstile wurden als dysfunktional wahrgenommen. Man vermutete auch, dass sich durch

die Vereinzelung während der Pandemie unterschiedliche Kulturen herausgebildet hatten, was naturgemäß als großes Hindernis für die Zusammenarbeit angesehen wurde. Die Führungskräfte beschlossen, an der Wiederherstellung einer gemeinsamen Kultur zu arbeiten und entschieden sich für die Methodik der Narrativen Organisationsentwicklung.

Perspektivwechsel interne Sicht (May):

Da intern für einen solchen Prozess die Ressourcen nicht verfügbar waren, wurde die Entscheidung getroffen, eine externe Beratung zu beauftragen. Damit war die Hoffnung verbunden, so besser alte Muster durchbrechen, Hemmnisse überwinden und Anonymität wahren zu können. Dies war notwendig, um eine nachhaltige Änderung zu initiieren.

Nach einer Recherche verschiedener Ansätze und aufgrund positiver Erfahrungen in früheren Projekten fiel die Entscheidung für eine Begleitung auf der Basis narrativer Methoden. Erfahrungen mit dieser Methode hatten gezeigt, dass die anonymisierte Analyse der Ist-Situation durch narrative Interviews und die Methodik der Rückspieglung der Ergebnisse die Skepsis der betreffenden Mitarbeitergruppe maßgeblich reduziert hatte. Bei der Auswertung dieser Interviews wurde ein erstes Wir-Gefühl geschaffen, da klar wurde, wo Gemeinsamkeiten im Erleben liegen. Die als Zeitstrahl dargestellten Ereignisse, die der Kultur zugrunde lagen, objektivierten die sonst subjektiv wahrgenommenen Aspekte der vorherrschenden Kultur, erleichterten somit die Akzeptanz und schufen Raum für eine transparente Zusammenarbeit hin zu einer Erneuerung bzw. Wiederbelebung einer Unternehmenskultur auf Augenhöhe und mit mehr Klarheit.

Die Dow Olefinverbund GmbH

Die Dow Olefinverbund GmbH ist eine Tochter des internationalen Dow-Konzerns. An den mitteldeutschen Standorten Schkopau, Böhlen, Leuna und Teutschenthal produziert das Unternehmen leistungsfähige Kunststoffe und Spezialchemikalien. Gleichzeitig betreibt Dow die Chemiestandorte Schkopau und Böhlen. Schon seit vielen Jahren werden diese beiden Standorte unter der Marke «ValuePark®» zu Industrieparks weiterentwickelt. Heute sind hier mehr als 30 verschiedene Unternehmen angesiedelt, darunter produzierende Unternehmen, Forschungs- und Dienstleistungsunternehmen. Als Standortbetreiber sorgt Dow nicht nur für Neuansiedlungen, sondern auch für die technische Infrastruktur (z. B. Gas-, Wasser-, Dampfversorgung, Abwasser- und Abfallbeseitigung, Wartung der entsprechenden Anlagen, etc.) sowie weitere übergreifende Dienstleistungen (z. B. Prozessanalytik) – ein bewährtes Betreibermodell, insbesondere für große integrierte Chemiestandorte in Deutschland.

Der Auftakt des Prozesses: Storylistening

Die meisten narrativen Organisationsentwicklungs-Projekte beginnen mit einer Phase des «Storylistening», in diesem Fall mit narrativen Interviews (vgl. Erlach & Müller, 2020). Damit werden die Erfahrungsgeschichten aus dem System gehoben und die sich in ihnen abzeichnenden Kulturmerkmale (verborgene Regeln, Glaubenssätze, Störnarrative, etc.) sichtbar, die dann eine Grundlage des weiteren Prozesses bilden können. Dies ist meist eine entscheidende Stellschraube für den Prozess, denn als Berater*innen haben wir schon oft genug erlebt, dass die (kognitiven) Vermutungen des Systems über Ausprägung und Hintergrund von Problemen an der erlebten Realität vorbeigehen.

Narrative Interviews lassen die Themenhoheit völlig bei den Interviewten. Die Interviewer*innen bringen keine Themen ein, sondern reagieren nur auf die Themen, die die Gesprächspartner*innen ansprechen. Die initiale Erzählaufforderung ist die Bitte, seit Einstieg in die Firma alles zu erzählen, was wichtig ist. Insgesamt haben wir Interviews mit 15 Führungskräften geführt und sie mit erzähltheoretischen und inhaltsanalytischen Methoden ausgewertet.

Der Beginn der Transformation: Selbstinformation und Handlungsfelder

Zurück in dem Raum mit dem Stuck an den Decken. Die beiden Berater*innen beginnen, unterstützt durch ein paar Schaubilder, über die Erkenntnisse aus den narrativen Interviews zu sprechen. Sie tun dies im Setting des Reflektierenden Teams (vgl. Andersen, 1990): Zuerst sprechen die Berater*innen etwa 15 Minuten über das, was ihnen besonders aufgefallen ist, dann reflektieren die Teilnehmenden über das Gehörte, dann wieder zurück zum Beraterteam und so weiter, in mehreren Runden. Durch dieses Setting werden die Erkenntnisse als Gesprächsangebote eingeführt und nicht als «Tatsachen». Auf diese Weise konnten die Führungskräfte auch neue und teilweise für sie unangenehme Erkenntnisse annehmen und sich konstruktiv darüber austauschen.

In einem nächsten Schritt identifizierten die Teilnehmenden Handlungsfelder, die sich aus den Erkenntnissen ergaben. Nachdem diese gemeinsam geclustert waren, entschieden sich die Führungskräfte für drei dieser Handlungsfelder, die den meisten von ihnen am dringlichsten erschienen.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?
Hier können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.