

Marcus Quinlivan

Baustellenbesuch:

Reorganisation eines Umweltministeriums



Die überraschendste Erkenntnis kommt erst in der Abschlussrunde und krempelt den ganzen Beratungsauftrag um.

Dabei schien der Beratungsauftrag unseres Kunden, ein Umweltministerium im südlichen Afrika, zunächst klar: „Eine 4-Jahres-Strategie für unser Ministerium haben wir gerade erfolgreich fertig gestellt. Die will nun umgesetzt werden und wir fragen uns: Wie können wir uns für die Umsetzung der Strategie fit machen? Welche Veränderungen an Struktur, Ablauf und Ausstattung des Ministeriums sind notwendig, damit wir die strategischen Ziele wirksam verfolgen zu können?“. Der Auftrag an unser 4er-Team lautete daher, eine Institutionenanalyse vorzunehmen, die konkrete Maßnahmen und erste Schritte für die Umsetzung der bereits ausformulierten Strategie benennt. So weit, so gut.

Nach der ersten Ortsbegehung stehen wir nun also vor versammelter Runde im Ministerium und rekapitulieren Ziel, Aufgabenstellung, Methodik und Rollenverständnis der Beteiligten. Gegen Ende der lebhaften Diskussion dann die überraschende Erkenntnis aus der hinteren Ecke:

„Aber was ganz Ähnliches machen doch schon die Leute vom Dezentralisierungsprojekt!“. Irritation, Verwirrung, Fragezeichen.

Situationen wie diese erinnern unser Team daran, dass gute Beratung bereits im Vorgespräch anfängt, indem sie die „eigentliche Frage“ oder das „eigentliche Problem“ auslotet, die Kern und Anlass des Beratungsauftrages ausmachen. Eine erste Ortsbegehung fördert dabei oft erstaunliches zutage. Gerade in größeren Organisationen erweist sich die interne „Baustellen-Koordination“ als Herausforderung: da weiß die eine Hand nicht, was die andere tut; hier wird eine neue Baustelle eröffnet, während dort eine artverwandte Baustelle brach liegt und der Weiterführung harrt.

Wie sich im Anschluss an unsere Abschlussrunde im Umweltministerium herausstellt, besteht tatsächlich bereits seit Monaten eine separate Projektgruppe, die mit einer artverwandten Aufgabe betraut ist: die Dezentralisierung des Ministeriums zu konzipieren, vorzubereiten und zu begleiten. Dieser Prozess steckt allerdings noch in den Kinderschuhen, die Projektgruppe hat bislang lediglich Konzeptpapiere entworfen und andiskutiert.

Für unser Beratungsteam bedeutet dies zunächst einen Schritt zurück, Auftrag und Aufgabenstellung müssen neu ausgelotet werden. Wie so oft erweist sich dieser scheinbare Rückschritt jedoch als Fortschritt: Die beiden Projektgruppen für strategische Reorganisation und Dezentralisierung werden zusammengeführt und stellen sich nun der gemeinsamen Herausforderung – mit gebündelten Kräften und in Begleitung von **denkmodell**[®]. Eins ist sicher: mit weiteren Überraschungen ist zu rechnen!