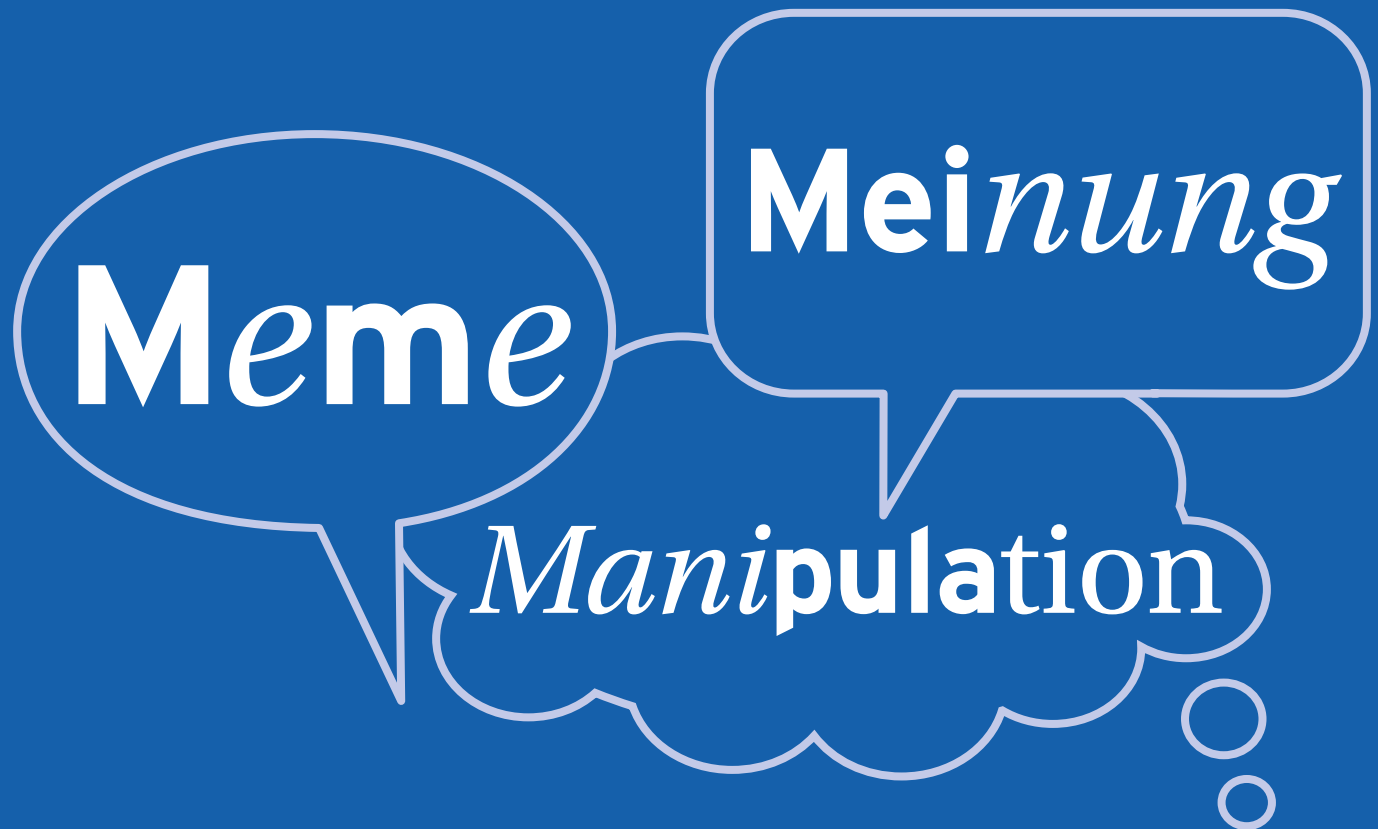


OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management



Die Macht der Kommunikation

Aufwärts, abwärts, seitwärts

Change Kommunikation im Wandel

Die Wahrheit hat viele Väter

Cherno Jobatey zu Wahrhaftigkeit in der Kommunikation

Süßes Gift

Dacher Keltner über das Paradox der Macht

4

Unternehmerfamilie 3.0

Die besondere Qualität sozialer Familiennetzwerke

18

Und alle reden mit

Mitbestimmung in Change-Prozessen

Radikaler Wandel – leichter gemacht!

Das Transformationssystem als Prototyp des Neuen

Alexander Exner und Hella Exner

Wenn Manager sich mit der Frage beschäftigen, wie sie ihre Organisationen in einer immer unberechenbareren Welt «fit für die Gegenwart und Zukunft» machen sollen, bleibt es oft bei hohlen Phrasen, weil die zwei wichtigsten Fragen unbeantwortet bleiben: Was genau charakterisiert «radikalen bzw. revolutionären Wandel»? Und: Wie schaut eine erfolgsversprechende Steuerungslogik und Vorgangsweise bei radikalem Wandel konkret aus? Der vorliegende Beitrag liefert dazu klare Antworten und praktikable Vorgangsweisen.

Ein wesentlicher Grund für das häufige Scheitern von Change-Projekten liegt darin, dass es zwei qualitativ unterschiedliche Arten von Veränderung gibt, die mit zwei sehr unterschiedlichen Herangehensweisen zum Erreichen der Veränderung einhergehen. Sind sich Manager dieser unterschiedlichen Herangehensweisen nicht bewusst und berücksichtigen sie diese nicht in der Art, wie sie die angestrebte Veränderung konzipieren und angehen, ist bei radikalem Wandel das Scheitern von Beginn an mit eingebaut.

Der vorliegende Beitrag hilft Managern zu verstehen:

- Was es mit den unterschiedlichen Arten von Veränderung auf sich hat.
- Welche Arten von Steuerung mit diesen verschiedenen Veränderungsarten einhergehen.
- Warum es eines besonderen, extra aufzubauenden Transformationssystems bedarf, wenn Sie im Unternehmen eine radikale Veränderung bewirken wollen.
- Und was mit Transformationssystem genau gemeint ist und wie Manager ein solches System schaffen und arbeitsfähig halten können, um z. B. die Agilität ihres Unternehmens zu steigern.

Konkrete Firmenbeispiele zeigen zudem, welche Herausforderungen es dabei auf organisatorischer und persönlicher Ebene zu meistern gilt.

Radikale Veränderung: Musterbrüche zur Vorbereitung auf das Unvorhersehbare

These 1:

In der VUCA-Welt stehen Manager vor der schwierigen Aufgabe, in ihren Organisationen radikale Veränderungen, d. h. Musterbrüche, zu bewirken, da Optimierungen alleine zunehmend zu kurz greifen.

These 2:

Damit es tatsächlich zu Musterbrüchen kommt, müssen Manager quasi außerhalb der Organisation ein eigenes Transformationssystem kreieren, in dem das künftige Bild der Organisation (präfigurativ) entwickelt und Stück für Stück mit Leben gefüllt wird. Während evolutionäre Veränderungen (wie Optimierungen) direkt im System passieren können, sind radikale Veränderungen ohne diesen Schritt nach außen zum Scheitern verurteilt.

These 3:

Um als Manager dieses Transformationssystems kreieren zu können, braucht es ein systemisches Grundverständnis von Organisation und die Bereitschaft, im Rahmen besagten Systems auch selbst neue Muster auszuprobieren und einzuüben.

Evolutionärer oder revolutionärer Wandel?

Wir differenzieren zwischen zwei unterschiedlichen Arten von Veränderung:

- evolutionäre, naturwüchsige Veränderung bzw. Veränderung «auf der grünen Schleife» sowie
- revolutionäre, verstörende Veränderung bzw. Veränderung «am roten Band».

Die «grüne Schleife» steht für die naturwüchsigen Steuerungsmuster des Unternehmens – jene Strukturen, Muster, Spielregeln, Normen, Werte und Herangehensweisen, die sich im Lauf der Zeit im Unternehmen herausgebildet haben und aktuell den Rahmen für Entscheidungs- und Steuerungsimpulse bilden. Die grüne Schleife steuert alle Bereiche – von täglichen Routineentscheidungen, über Kommunikationsformen, Jahresplanungen bis hin zur Strategieentwicklung – in einer für das Unternehmen charakteristischen Weise. Die grüne Schleife gestaltet auch ständig kleine und größere Änderungen und passt das Unternehmen fortlaufend an seine Umwelt an. Naturwüchsige Steuerung bzw. grüne Schleife meinen also nicht – um einem möglichen Missverständnis gleich entgegenzutreten – dass im Unternehmen keine Veränderungen passieren. Sie passieren hier jedoch auf Basis der bestehenden Steuerungsmuster, die von Unternehmen zu Unternehmen höchst verschieden sind.

Im Gegensatz zur grünen Schleife ist die verstörende Steuerung – das «rote Band» – ein massiver Eingriff in die bewährten Muster, um eine als erforderlich angesehene revolutionäre Weiterentwicklung zu initiieren («Wenn wir so weitermachen, gefährden wir unsere Existenz»). Ziel ist, einen Musterwechsel zu initiieren, um die anstehenden Herausforderungen und Bedrohungen erfolgreich zu meistern. Wenn das rote Band in Aktion tritt, entstehen in der Organisation massive Turbulenzen, weil radikaler Wandel einen deutlichen Widerspruch zur naturwüchsigen Steuerung darstellt.

Der entscheidende Unterschied zwischen evolutionärer und revolutionärer Veränderung liegt somit in der Beibehaltung oder eben Veränderung zentraler und damit identitätsstiftender Muster des Unternehmens. Bei Musterbrüchen ändern sich zentrale Parameter dessen, «was uns bisher als Unternehmen ausgemacht hat», d. h. «wer und wie wir sind». Damit dieser radikale Wandel mit seinen Musterbrüchen gelingt, benötigen Manager eine komplett andere Herangehensweise als üblich, denn sie können die grundlegenden Muster einer Organisation nicht mit eben diesen selben Mustern aufbrechen und verändern! Typisches Beispiel: Man wünscht sich eine massive Veränderung der bisherigen Kommunikations- und Entscheidungsmuster in Richtung dezentral, transparent, offen und konzipiert dann ein Veränderungskonzept auf eine Art Weise, die genauso hierarchisch kommuniziert und entscheidet wie bisher.

Wenn Manager wirklich eine radikale Veränderung bewirken wollen, sehen sie sich daher einigen – alles anderes als einfachen – Anforderungen gegenüber:

- Sie müssen zugleich den vorhandenen Mustern in der Organisation auf die Spur kommen und diese verstehen, um wirkungsvolle Steuerungsimpulse setzen zu können. Ohne dieses Verständnis ist unklar, was in ihrem Unternehmen überhaupt ein Musterbruch wäre bzw. wo sich ein guter Hebel dafür anbietet.
- Sie müssen als Person, die in diesem Geschehen verschiedene Rollen gleichzeitig innehat, einen anstrengenden Spagat vollführen: Mit einem Fuß stehen sie bildlich gesprochen im Unternehmen und führen dieses weiterhin auf Basis seiner bisherigen Muster. Gleichzeitig müssen sie jedoch gedanklich mit einem Fuß außerhalb des Unternehmens stehen und hier ein eigenes soziales System aufbauen, besagtes Transformationssystem (TS), also den Prototyp dessen, wie ihr Unternehmen zukünftig sein und agieren soll.

Es gilt also, bei radikalem Wandel – und nun sind wir bei der zentralen These dieses Artikels – ein eigenes Transformationssystem aufzubauen, das den angestrebten Musterwechsel vorwegnimmt und vorlebt. Nur entwickelt sich genug Energie, Kraft und Vertrauenskapital, um die Organisation in die gewollte Richtung in Bewegung zu bringen.

Das Transformationssystem (TS)

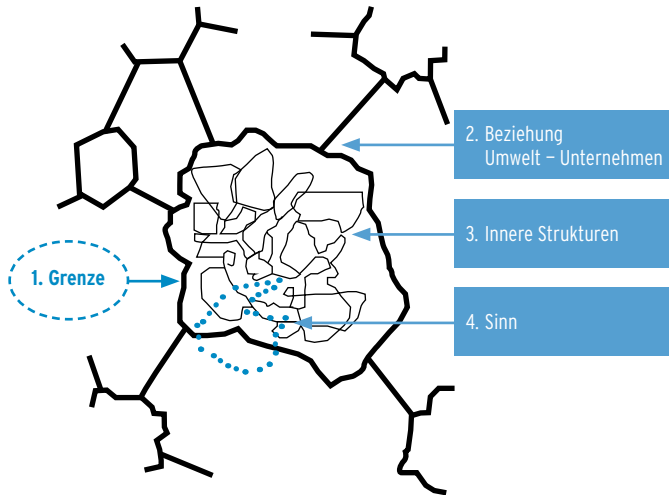
Vorbemerkung: Das Konzept des TS erscheint vielen Praktikern zunächst als selbstverständlich und ihrer Praxis entsprechend. Wir sehen das – auch nach vielen Diskussionen mit Praktikern und eigener Anwendung – anders. Das Konzept eröffnet zusätzlich sehr funktionale Perspektiven zur erfolgreichen Gestaltung von Transformationsprozessen.

Was ist mit Transformationssystem gemeint?

Wenn in einer Organisation eine radikale Veränderung ansteht, also ein Musterbruch, der mit der bisher üblichen Vorgangsweise nicht gelingen wird, müssen die Verantwortlichen «aufs rote Band» und ein eigenes Transformationssystem aufbauen. Wie definieren wir dieses nun?

- Ein Transformationssystem ist ein eigenes soziales System, d. h. es ist nicht Teil des sozialen Systems Organisation wie es z. B. ein Optimierungsprojekt wäre, sondern gedanklich «außerhalb dieses Systems» angesiedelt und mit einer eigenen Identität versehen (s. Abb. 1).
- Das TS ist ein präfiguratives soziales System. D. h. dieses neu zu schaffende System muss vorwegnehmen, abbilden und vorleben, was seine Anwender als künftige Organisation er-

Abbildung 1
Unternehmensidentität sozialer Systeme



schaffen wollen. Das TS muss in sich selbst schon den neuen, gewünschten Zustand – die künftige Gestalt (daher präfigurativ) – enthalten.

- Das TS ist daher ein sozialer Prototyp!
- Zweck des TS ist es, einen radikalen Wandel in den Mustern des Unternehmens zu erzielen. Gleichzeitig muss das TS aber auch Muster aufweisen, die der derzeitigen Organisation entsprechen, um anschlussfähig zu sein.
- Das TS hat seinen eigenen Lebensweg, der sich aus dem roten Band herausbildet. Nachdem es seine Aufgabe erfüllt hat, löst es sich wieder auf, indem es in die – nun neuen – Muster des Unternehmens, die veränderte grüne Schleife, einfließt (s. Abb. 2).

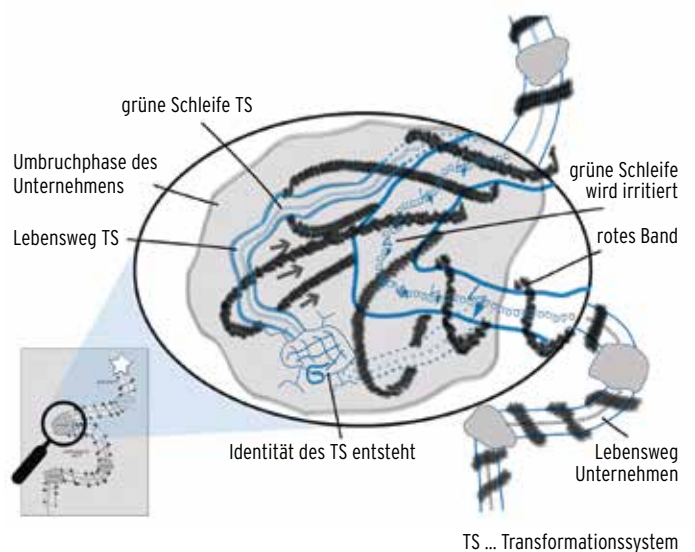
Das Unternehmen bewegt sich auf seinem Lebensweg mit seiner naturwüchsigen Steuerung in Richtung seiner Vision. Wenn sich Beobachtungen verstärken, dass eine Transformation erforderlich ist, um die Lebensfähigkeit des Unternehmens zu erhalten, beginnt sich ein Transformationssystem im Rahmen des roten Bandes zu bilden. Am roten Band entsteht ein eigenständiges soziales System (TS), mit eigener Identität, das aber eng mit dem Unternehmen verflochten bzw. in Interaktion ist. Die neuen, angestrebten Muster, die es im TS präfigurativ abzubilden gilt, sind die sogenannte «präfigurative Stoßrichtung». Dieser Schritt ist der große Unterschied zum üblichen Projektmanagement und zu herkömmlichen Transformationsprojekten. Durch die Idee des Präfigurativen entstehen zusätzliche und kreative Vorgangsweisen, um die neu entworfenen, massiv veränderten Muster in den Strukturen, Prozessen, Verhal-

tensweisen und Werten dieses Transformationssystems widerzuspiegeln. Etwa indem man sich fragt: Wie können wir uns organisieren bzw. agieren, damit im TS – je nach präfigurativer Stoßrichtung – bereits...

- so entschieden wird, wie künftig in der Organisation entschieden werden soll?
- so transparent mit Informationen umgegangen wird, wie das künftig der Fall sein soll?
- auf Basis jener Werte miteinander gearbeitet wird, die die neue Kultur dominieren sollen?
- mit jenen neuen agilen Arbeitsmethoden gearbeitet wird, die dann die Arbeitsweise der veränderten Organisation bestimmen sollen?
- jene Kompetenzen vorhanden sind, zumindest in Grundzügen, die wir für die künftige Organisation als essenziell und erfolgsanscheinend definiert haben?

Gelingt die Transformation der Muster, löst sich das TS im Unternehmen auf. Das Unternehmen hat dann eine um die Elemente des Präfigurativen veränderte naturwüchsige Steuerung. Als Manager ein solches präfiguratives TS aufzubauen ist – so viel ist bislang hoffentlich klar geworden – etwas qualitativ völlig anderes, als ins Unternehmen direkt hinein zu intervenieren. Denn das TS verabreicht sich zuerst selbst das Medikament, welches es dann der ganzen Organisation geben will. Dabei beobachtet, lernt und erlebt es am eigenen Leib, wie das Medikament wirkt und baut dadurch erst die Energie und das Vertrauen auf, die nötig sind, um die Organisation selbst zu dem anstehenden massiven Musterwechsel zu bewegen.

Abbildung 2
Lebenswege des Unternehmens und des Transformationssystems



Was unterscheidet das TS von üblichen Change-Projekten?

Wohl wahr: Auch bei anderen Change-Vorhaben werden Musterbrüche angedacht und es wird in Projektform daran gearbeitet, wie die neue Organisation künftig ticken soll. Der entscheidende Unterschied liegt darin, dass in einem Transformationssystem im hier definierten Sinn das künftige Neue eben nicht nur für die Organisation entwickelt, angedacht und konzipiert, sondern bereits im TS als eigener soziales Prototyp explizit ausprobiert, durchexerziert und von den Beteiligten vorgelebt wird: auf Organisationsebene in Form der oben angesprochenen präfigurativen Stoßrichtungen (wo ist der größte Musterbruch?) als eigenem, zentralem Gestaltungselement des TS (während das bei üblichen Projektstrukturen kein Thema ist). Und auf Ebene der involvierten Manager und Mitarbeitenden, indem diese die Herausforderung meistern, den neuen, gewünschten Zustand bereits vorausschauend vorzuleben.

Ein Blick in die Praxis

Die folgenden Beispiele verdeutlichen zwei wichtige Aspekte:

- Wie bildet sich das Präfigurative im Transformationssystem ab? (Diakonie)
- Wie baut sich ein TS auf? (Maschinenbaukonzern)

Jedes der beiden dargestellten Beispiele folgt der gleichen, stark vereinfachten Schrittfolge:

- Ausgangssituation
- Veränderungsnotwendigkeit
- Zielsetzung der Transformation
- Musterbruch: Wo ist im Kontext der Zielsetzung der größte, revolutionärste Musterbruch?
- Die präfigurativen Stoßrichtungen
- Wie entsteht das TS?
 - Bestehende Projektorganisationselemente, die den vorhandenen Mustern entsprechen
 - zusätzliche Elemente, die das Präfigurative abbilden

Beispiel: Die Diakonie Österreich Wie bildet sich das Präfigurative im Transformationssystem ab?

«Präfigurativ heißt für mich, in der Praxis bereits das Neue auszuprobieren und dem einen besonderen Rahmen zu geben. Alles was direkte Erlebarkeit möglich macht, hilft, Interesse am Neuen zu verstärken, Ängste zu mindern und Verständnis für das Warum zu erhöhen.»

Mag. Josef Scharinger, Koordinator der Steuergruppe des Projektes Diakonie 2025, Vorstandsvorsitzender des Evangelischen Diakoniewerkes Gallneukirchen

Die Ausgangssituation

Die Diakonie in Österreich besteht insgesamt aus über 30 selbstständigen Mitgliedsorganisationen, die in den verschiedensten Arbeitsfeldern des Gesundheits- und Sozialbereichs tätig sind. Diese reichen von der Arbeit mit Kindern und Familien, über die Altenpflege, die Arbeit mit Behinderten, Kliniken, Bildung bis hin zu Katastrophenhilfe, Rettungsdienst und Hilfe für Flüchtlinge. Es gibt zwar einen Dachverband, in dem alle Mitglieder vertreten sind, aber alle Werke sind selbstständig agierende Vereine und Organisationen, die unter den unterschiedlichsten Namen fungieren (Diakoniewerk Gallneukirchen, Diakonie Eine Welt, Diakonie Zentrum Spattstrasse, Diakonie De la Tour, Johanniter, etc.) und die traditionell sehr viel Wert auf ihre Eigenständigkeit legen.

Die Veränderungsnotwendigkeit

Alle diese Organisationen sind zusätzlich zu den Leistungsentgelten auf finanzielle Unterstützung durch öffentliche Förderungen, Spenden und Sponsoren angewiesen. Das erweist sich als zunehmend schwierig, da am Markt auch viele andere Hilfsorganisationen und Sozialeinrichtungen um Förderungen und Spenden buhlen. Die Positionierung der Dachmarke wäre zu stärken, um noch besser nach außen auftreten und breiter sichtbar werden zu können. Es passiert weder eine koordinierte, strategische Gesamtkommunikation noch ein gemeinsames, koordiniertes Fundraising. Die Idee, dass ein großer, gemeinsam auftretender Verbund mehr Gewicht hat und für manchen Geldgeber und Sponsor interessanter ist, liegt nahe.

Die Zielsetzung der Transformation

Ziel ist, dass die vier größten Organisationen, welche den Großteil der Mitarbeitenden umfassen, im ersten Schritt zusammen eine Gesellschaft gründen und führen, an der anschließend die anderen Mitgliedsorganisationen partizipieren können. Die neue Gesellschaft soll die Dachmarke stärken und pflegen, sowie gemeinsam Fundraising und strategische Kommunikation betreiben und damit mehr Gelder für Ihre Tätigkeiten gewinnen.

Der Musterbruch

Also die Frage, wo im Kontext der Zielsetzung der größte, revolutionärste Musterbruch anzustreben ist:

Eine typisches Muster war bisher das Pochen auf die Eigenständigkeit jeder einzelnen Organisation. Kooperation passiert vorwiegend in Form eines unverbindlichen Erfahrungsaustausches. Veränderungen, die mehrere oder alle Werke betreffen könnten, beinhalten üblicherweise die Aufforderung des Dachverbandes an ein dafür gegründetes Projektteam, einmal ein Papier zu erstellen, welches dann ausgiebig diskutiert wird. Dies bedarf umfangreicher Abstimmungsprozesse, dabei kann viel Zeit vergehen.

Rotes Band: Um die Zielsetzung zu erreichen, entstehen folgende Anforderungen: verbindliche Zusammenarbeit, intensive Kommunikation, gegenseitige Offenheit und Transparenz – allesamt massive Musterbrüche und das genaue Gegenteil des bisherigen Nebeneinanders.

Nach einer zweijährigen Vorphase, in der diese Idee Form annahm und schließlich vom Dachverband mit den Vertretern aller Werke abgesegnet wurde, fällt im Sommer 2017 der Startschuss für einen einjährigen Prozess, in dem die Gründung der neuen Gesellschaft vorbereitet und realisiert werden soll.

Die präfigurativen Stoßrichtungen:

- Gemeinsam verbindliche Entscheidungen für das große Ganze treffen,
- Offenheit und Transparenz über die eigenen Werke hinaus,
- agile Arbeitsformen.

Wie entsteht das TS?

- *Projektorganisationselemente, die den bestehenden Mustern entsprechen:*

Es wird eine Steuergruppe gebildet, die wichtige Vorentscheidungen treffen kann. Die Letztentscheidung ist dem diakonischen Rat vorbehalten. Es werden zudem drei Arbeitsgruppen gegründet, die die wesentlichen Themenfelder bearbeiten sollen.

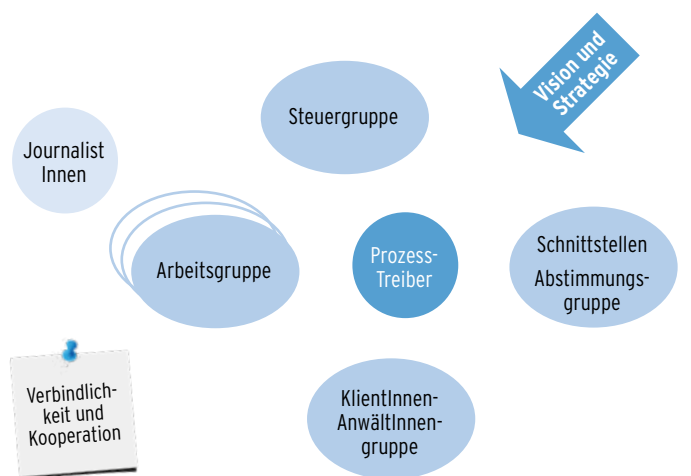
- *Zusätzliche Elemente, die das Präfigurative abbilden:*

Es kommt hier erstmals zu einer engen Kooperation mehrerer großer Werke. Plötzlich sind gemeinsam verbindliche Entscheidungen für das große Ganze zu treffen und gegenseitige Offenheit und Transparenz sind ebenso nötig, wie agiles Vorgehen, um die vorbereitenden Arbeiten zeitgerecht abzuschließen. All das soll sich natürlich im TS selbst widerspiegeln. Wie gelang das in diesem Fall? In der Hauptsache durch strukturelle und Prozesselemente, die diese Anforderungen im TS verankert haben: Ein gemeinsames Arbeitstool, die web-basierte Projektmanagementsoftware App Trello, macht die Arbeit der Mitglieder des TS für alle anderen TS-Mitglieder auf Knopfdruck sichtbar und hebt die Kooperation auf eine neue Stufe, was Informationsaustausch, Sponsor Abstimmungsgeschwindigkeit und Transparenz des Projektes anlangt. Auf einen Blick ist nun für jedes Mitglied des TS klar, wo welche Arbeitsgruppe im Prozess gerade steht, welche Vorhaben im Plan sind oder sich verzögern und was die jeweils nächsten Prozessschritte sind.

Während es in einem üblichen Change-Projekt ebenfalls Architekturelemente wie Steuergruppe und Arbeitsgruppen gibt, existieren im beschriebenen Fall noch eine Reihe weiterer ungewöhnlicher Elemente, die das Präfigurale abbilden sollen (siehe Abb. 3):

- *Die Prozesstreiber:* In jeder Arbeitsgruppe sitzt eine Person, die sich mit der Software Trello sehr gut auskennt und dafür zu sorgen hat, dass das System funktioniert, inhaltlich gefüllt wird und die anderen Teammitglieder ebenfalls fit werden im Umgang damit, um seine Möglichkeiten auszuschöpfen. Eine der Folgen: Mittlerweile beginnen die ersten Werke auch andere Vorhaben über Trello aufzusetzen, wodurch diese Form der Zusammenarbeit streut und Schule macht.
- *Die Schnittstellen-Abstimmungsgruppe:* Die Mitglieder dieser Gruppe greifen Schnittstellenthemen zwischen den drei Arbeitsgruppen auf und sorgen für deren Bearbeitung zwischen den Teams, samt Entscheidungen. Nur wenn eine Einigung nicht möglich ist, wandert das Thema zur Steuergruppe. Ziel sind Entscheidungen vor Ort, statt hierarchischer Lösungen.
- *Die KlientInnen-AnwältInnen:* um der Gefahr einer zu starken Innenorientierung entgegenzuwirken, werden die KlientInnen (die sich nicht alle selbst vertreten können) durch KlientInnen-AnwältInnen vertreten. Sie sorgen dafür, dass die unterschiedlichen Zielgruppen der einzelnen Organisationen mit ihren unterschiedlichen Bedürfnissen in der gemeinsamen Arbeit hinreichend berücksichtigt werden. Sie haben freien Zugang zu allen Teams, können jederzeit Fragen stellen, die bearbeitet werden müssen.
- *Die JournalistInnen:* Die Mitglieder dieser Gruppe haben die Möglichkeit, an allen Meetings und Sitzungen teilzunehmen und darüber frei zu berichten. Sie repräsentieren das Prinzip der Offenheit, sozusagen als Ergänzung zum technischen System Trello. Die JournalistInnen betreiben zusätzlich einen Blog, um alle ProjektteilnehmerInnen auf dem Laufenden zu halten.

Abbildung 3
Steuerungsarchitektur Transformationsystem Diakonie



- *Vor allem aber fragen sich die einzelnen Gruppen selbst immer wieder: Wie spiegeln sich die Prinzipien von Verbindlichkeit und Kooperation in unserer Arbeit im TS konkret wider? Was ist neu und anders als früher? Was leben wir schon, was (noch) nicht? Wo und was sollten wir nachjustieren oder verbessern, um diesen Prinzipien gerecht zu werden?*

Beispiel: Bulmor Industries

Wie baut sich ein Transformationssystem auf?

Bulmor Industries im österreichischen Perg, ist ein Tochterunternehmen der im Familienbesitz befindlichen Industrieholding GmbH. Bulmor ist ein innovativer Premiumhersteller im Bereich Seiten- und Mehrweg-Seiten-Stapler sowie Sonderhebefahrzeuge. Bei Bulmor verschlechtern sich die Zahlen, was den Eigentümer zunehmend beunruhigt. Als bei einer Firmenveranstaltung des Tochterunternehmens kaum Mitarbeitende auftauchen, schrillen die Alarmglocken und er wendet sich an einen internen Berater.

«Die wesentliche Aufgabe für unser Transformationsteam ist, dass jeder in der Kette seinen Teil erledigt. Dafür braucht es ein Verständnis für die Bedürfnisse und Anforderungen der vor- und nachgelagerten Teams und das große Ganze. Das heißt: viel Information, Kommunikation und klare Werte, die auch gelebt werden. Daran arbeiten wir gerade.»

Egon Zwinger, Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der Industrieholding GmbH

Die Veränderungsnotwendigkeit

Erste Interviews eines beigezogenen Beraterenteams mit den Mitgliedern des Bulmor-Managementteams bringen eine Reihe von Problemen ans Tageslicht. Vor allem: Es herrscht ein starkes Silodenken. Jeder versucht, den eigenen Bereich zu optimieren – oft auf Kosten bzw. ohne Berücksichtigung der vor- oder nachgelagerten Bereiche. Der Blick fürs Ganze fehlt, was Missverständnisse, Fehler am Produkt und Lieferverzögerungen zur Folge hat, die Pönalen nach sich ziehen. Gleichzeitig gibt es eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen und der eigenen Arbeit. Die Probleme werden durchaus gesehen, einige der Bereichsleiter befinden sich sozusagen schon am roten Band.

Die Zielsetzung der Transformation

Nach dem Erstgespräch mit dem Eigentümer und Einzelinterviews mit dem Managementteam von Bulmor findet eine zweitägige «Zukunftswerkstatt» mit dem Managementteam statt, die sich als Vorbereitung der Transformation erweist. Schwerpunkt ist die Erarbeitung eines Bildes der neuen Organisation (Wie müsste die Organisation ausschauen, um zukunftsfähig zu sein?). Die Manager sehen die wichtigsten Ansatzpunkte bei

Prozessen und Kultur (weniger bei Strategie, Struktur und Personen). Hinter den durchgängigen Prozessen und Klärung der Schnittstellen-Problematiken geht es um klare Werte, die auch tatsächlich gelebt werden müssen, damit die angepeilten neuen Prozesse funktionieren. Als zentrale Werte werden folgende Punkte definiert und später weiter präzisiert: Zuverlässigkeit, Effizienz, Teamgeist, Entscheidungen.

In einem Workshop mit dem Führungskreis, der zur Bestimmung der angestrebten Ziele dient, wird schnell klar, dass es sich um eine weitreichende gesamthafte Unternehmensentwicklung mit drei Zielbereichen handelt:

- Verbesserung der Wettbewerbsposition,
- Markterweiterung,
- Neugestaltung der gesamten Prozesskette.

Der Musterbruch

Während die Ziele einer Verbesserung der Wettbewerbsposition (durch Kostenoptimierung) und einer Markterweiterung (durch weitere Internationalisierung) durchaus auf der grünen Schleife erreichbar sind, sehen die Beteiligten den zentralen Hebel für die Neugestaltung der gesamten Prozesskette in einer deutlichen Kulturveränderung, was in diesem Fall einen massiven Musterbruch (rot) bedeutet.

Die Präfigurative Stoßrichtungen:

- Von Schnittstellen zu Nahtstellen,
- (Vor)Leben der Werte Zuverlässigkeit, Effizienz, Teamgeist, Entscheidungen.

Wie entsteht das TS?

- *Bestehende Projektorganisationselemente, die den bestehenden Mustern entsprechen:*

Es gibt schnell eine Projektorganisation für die drei Zielbereiche. Das Unternehmen hat die Kompetenzen dazu im ausreichenden Maße und setzt das Projekt in den gewohnten Mustern (grün) auf; mit Steuergruppe, Projektleitung, Arbeitsgruppen und einem guten PM Tool.

- *Zusätzliche Elemente, die das Präfigurative abbilden:*

Für die Zielsetzung der Neugestaltung der Prozesskette gilt es, zusätzliche Elemente in das TS einzubauen. Um den Blick auf das Ganze zu richten und auch ein Team zu haben, das die angestrebten Werte zum Leben bringt, wird als zusätzliches Element ein sogenanntes Transformationsteam gebildet. Es besteht aus dem gesamten Führungskreis, wichtigen Vertretern aus den Arbeitsgruppen und fallweise dem GF der Holding. Es wird beschlossen, eine vertiefende Diagnose durch weitere Einzel- und Gruppeninterviews mit der Belegschaft zu lancieren, um die derzeit dominierenden Muster und Problembeschreibungen genauer zu eruieren, schon vorhandene Lösungsideen zu sammeln und diese Ergebnisse auch für die Gestaltung des TS zu nutzen.

In dem Kick-off des Transformationsteams wird daran gearbeitet, wie die angestrebten Werte, ergänzt durch Erkenntnisse aus der Diagnose, konkret für die Arbeit in diesem Projekt bedeuten und ob die bestehende Projektstruktur ausreichend ist. Die Steuergruppe wird um den GF der Holding erweitert, um sicherzustellen, dass die vereinbarten Werte auch in den übergreifenden Entscheidungen verankert sind.

Zusätzlich wird ein Reflexionsteam eingerichtet (Exner 2012). Dieses Team hat die Aufgabe, Informationen zu den Fragen «Werden die Werte gelebt? Wie werden sie gelebt? «Wo gibt es Stolpersteine?» einzuholen. Dazu werden Mitarbeiter eingeladen, die nicht im Transformationsteam mitarbeiten und keine Arbeitsgruppenleiter sind. Sie führen dazu Interviews mit jeweils drei bis vier KollegInnen aus verschiedenen Bereichen, treffen sich einmal im Quartal und verdichten die Interviewergebnisse. Ein bis zwei Delegierte tragen das Ergebnis ins Transformationsteam. Dieses ist verpflichtet, sich ggf. Maßnahmen zu überlegen, um das Wertethema aufrecht zu halten. Diese zusätzlichen präfigurativen Elemente erwiesen sich bislang als sehr wirkungsvoll.

Fazit

Die Auseinandersetzung mit dem Modell «Transformationssystem» (TS) wird immer wichtiger, weil der Druck auf Organisationen steigt, revolutionäre Veränderungen zu initiieren. Für diese radikalen Veränderungen reichen die üblichen Projektmanagement- und Transformationsansätze nicht aus, wenngleich sie immer noch die Basis für solche Prozesse bilden.

Eine Organisation radikal zu verändern, bedeutet Musterbrüche zu initiieren. Das gelingt nicht auf Basis eben dieser aktuell gültigen Muster. Daher braucht es mit dem Transformationssystem ein eigenständiges soziales System außerhalb der Organisation.

- Dieses TS muss «präfigurativ» sein, weil es das radikal Neue, also die neuen Muster, bereits selbst aufweisen, ausprobieren und vorleben muss. Es ist somit ein Prototyp der neuen künftigen Organisation.
- Die präfigurativen Stoßrichtungen ergeben sich aus der größten Differenz zwischen den naturwüchsigen Steuerungsmustern des Unternehmens (grüne Schleife) und den verstörenden Steuerungsmustern (rotes Band).
- Die Manager müssen den Spagat ihrer unterschiedlichen Rollen schaffen. Sie stehen mit einem Fuß im Unternehmen (grüne Schleife), mit dem anderen im TS, welches außerhalb des Unternehmens ist.
- Für das praktische Arbeiten mit dem Konzept des TS ist die idealtypische Schrittfolge Ausgangssituation → Veränderungsnotwendigkeit → Zielsetzung der Transformation → Musterbruch → präfigurative Stoßrichtung → Aufbau des TS äußerst hilfreich.



Dipl. Ing. Alexander Exner

Gesellschafter der Exner Beratung GmbH

Kontakt:
a.exner@exnerberatung.at



Mag. Hella Exner

Gesellschafterin der Exner Beratung GmbH

Kontakt:
h.exner@exnerberatung.at

Literatur

- **Exner, A., Exner, H. & Hochreiter, G. (2009).** Selbststeuerung von Unternehmen. Ein Handbuch für Manager und Führungskräfte. Campus Verlag.
- **Exner, A. & Exner, H. (2017).** Unternehmen brauchen agile Beratung. Alles verändert sich – nur die systemische Beratung nicht? in: Zeitschrift für OrganisationsEntwicklung 1/2017, S. 70–77.
- **Exner, A. & Exner, H. (2012).** Unternehmens(Selbst)Steuerung in volatilen Zeiten. in: Zeitschrift für OrganisationsEntwicklung 2/2012, S. 59–68.
- **Exner, H. (2017).** Verlangsamen, um effizienter zu sein – Reflexionsteams als wichtiges Instrument für die Unternehmensleitung, in: Herstein 03/2012 S. 14–15.
- **Hasenzagl, R. (2007).** Die Wirkung von Beratern. In: Zeitschrift für Gruppendynamik und Organisationsberatung 4/2007, S. 351–370.
- **Willke, H. (2006).** Systemtheorie I: Grundlagen: Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme, UTB.