

Einleitung

Planetare Grenzen und Gesellschaft

Management und Wertschöpfung

5. **Transformation verstehen**
6. Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement
7. Agile Personalführung
8. Rechtliche Grundlagen verantwortungsvoller Unternehmensführung
9. Corporate Compliance
10. Internationales Management und Nachhaltigkeit
11. Integrales Management – Neue Perspektiven für eine nachhaltige Entwicklung
12. Marketing und Nachhaltigkeit
13. Nachhaltiges Beschaffungs- und Logistikmanagement
14. Ökologisch nachhaltige Produktion
15. Nachhaltiges Produktmanagement
16. Nachhaltiges Innovationsmanagement
17. Nachhaltigkeitscontrolling
18. Nachhaltigkeit – Offenlegung und Prüfung
19. Nachhaltiges Finanzmanagement
20. Nachhaltiges Investieren
21. Betriebliches Umweltmanagement

Ausblick

5 Transformation verstehen

Thomas Ginter und Alexander Romppel

Lernziele:

Die Leser

- verstehen, dass die Transformation eines Unternehmens hin zu mehr Nachhaltigkeit spezifische Kompetenzen im Umgang mit Veränderungsprozessen voraussetzt
- kennen den Unterschied zwischen Transformation und Change
- lernen, wie mit Komplexität umzugehen ist
- haben einen Überblick über unterschiedliche Phasen einer Transformation
- kennen die systemimmanenten Widerstände gegen Veränderungen
- wissen, wie man eine Transformation ins Rollen bringt



Schlagwortliste:

Organisationaler Wandel, Change, Transformation, Komplexität, Adaptive Cycle, Autopoiesis, Emergenz, Narrativ, Movement



5.1 Transformation: kurz erklärt

Eine der zentralen Herausforderungen für Unternehmen ist der Umgang mit Veränderungen. In der Organisationstheorie wird dabei von „Organisationalem Wandel“ gesprochen. Die Begrifflichkeit wird immer dann verwendet, wenn sich die Systemmerkmale einer Organisation über einen Zeitablauf in unbestimmtem Ausmaß verändern.¹ Dabei wird grundsätzlich zwischen dem Wandel 1. Ordnung und dem Wandel 2. Ordnung unterschieden.² Hierbei stellt der Wandel 1. Ordnung eine evolutionäre Veränderung dar, die für gewöhnlich auf wenige Dimensionen, Ebenen oder Teilbereiche bzw. -prozesse des Unternehmens beschränkt ist. In diesem Kontext wird für gewöhnlich von einem sogenannten „Change-Prozess“ gesprochen, wie etwa die Einführung respektive inkrementelle Anpassung eines CRM-Systems zur besseren Steuerung der Kundenbeziehungen. Demgegenüber beschreibt der Wandel 2. Ordnung eine radikale, fundamentale Veränderung grundlegender Organisationsstrukturen bzw. -prozesse. So umfasst ein Wandel 2. Ordnung dementsprechend immer die Gesamtorganisation bzw. deren Kernprozesse. In diesem Zusammenhang sprechen wir von Transformation; die Veränderung ist paradigmatisch und stellt einen harten Bruch mit der gegenwärtigen Situation dar.

1 Vgl. Türk, K. (1989), S. 52

2 Vgl. hierzu und dem Folgenden Lewy, A. / Merry, U. (1986), S. 3-9

Organisationaler Wandel

Change Wandel 1. Ordnung	Transformation Wandel 2. Ordnung
Evolutionärer Wandel	Radikale Veränderung
Langfristiger Veränderungs- und Organisationsentwicklungsprozess	Fundamentales Überdenken und Neugestalten von Organisationen und Prozessen
Beschränkung auf wenige Dimensionen und Ebenen oder Teilbereiche / -prozesse	Betrifft immer die Gesamtorganisation bzw. deren Kernprozesse
Veränderungen des Inhalts (inkrementell)	Veränderung des Kontextes (paradigmatisch)
Kontinuierliche Veränderungskurve mit Veränderungen in kleinen stetigen Schritten	Harter Bruch und Konsolidierung

Abb. 5.1: Merkmale des Wandels 1. und 2. Ordnung³

Als Beispiel für eine aktuell stattfindende Transformation kann hier der Umbau der Automobilindustrie herangezogen werden, die durch grundlegende Veränderungsthemen, wie die Digitalisierung, die E-Mobilität, das Autonome Fahren sowie neue Mobilitätskonzepte initiiert wurde. So hat beispielsweise Daimler im Jahre 2016 mit dem Programm „Leadership 2020“ einen Transformationsprozess angestoßen, dessen Ziel es ist, einen fundamentalen Kulturwandel über sämtliche Unternehmensbereiche des Konzerns, von der Forschung & Entwicklung, über die Konstruktion und Produktion, bis hin zur Vermarktung der Daimler Produkte & Services, herbeizuführen.⁴ Ein Unterfangen, dessen Ausgang nach wie vor offen ist, weshalb das Programm auch mittlerweile in Leadership 20X umbenannt wurde.



Beispiel: DAIMLER

„Mit Leadership 20X den Kulturwandel aktiv gestalten: Seit Januar 2016 sind mehrere Tausend Kolleginnen und Kollegen aus den unterschiedlichsten Bereichen, Regionen und Hierarchiestufen für Leadership 2020, heute Leadership 20X, aktiv. Die Kultur der Zukunft wird von den Menschen gestaltet, die unser Unternehmen am besten kennen: uns selbst. In einer Initiative, die von Anfang an offen und transparent ist. Beteiligung und Unterstützung kommen dabei aus allen Ebenen – nicht zuletzt aus dem Vorstand. Verteilt auf acht Teams in der ganzen Welt, wurde dezentral an Lösungen und Maßnahmen gearbeitet, die unsere Organisation spürbar verändern. 144 Teilnehmer. Acht globale Workshops. Über 150 Ideen – eine Menge Stoff für ein neues Kapitel in der Geschichte von Daimler. Oder anders: Klare, transparente und direkte Hinweise, wo wir als Organisation besser werden müssen.“⁵

³ Eigene Darstellung, Inhalt: vgl. Lewy, A. / Merry, U. (1986), S. 3-9

⁴ Siehe www.youtube.com/watch?time_continue=3&v=GX9Fd29HwPE&feature=emb_logo, Zugriff am 12. September 2020

⁵ www.daimler.com/karriere/ueber-uns/kultur-benefits/leadership-2020/, Zugriff am 12. September 2020

5.2 Transformation und Nachhaltigkeit

Eine zentrale Aufgabe der Menschen des 21. Jahrhunderts ist die Gestaltung einer nachhaltigen Welt, die unterschiedlichste Strömungen aus Gesellschaft, Politik, Wirtschaft, Technologie und Ökologie zum Wohle einer lebenswerten Zukunft synergetisch miteinander verknüpft. Leggewie und Welzer formulieren es in Ihrem Buch „Das Ende der Welt, wie wir sie kannten. Klima, Zukunft und die Chancen der Demokratie“ wie folgt: *„Die Welt durchlebt nicht nur eine historische Wirtschaftskrise, ihr steht auch die dramatischste Erwärmung seit drei Millionen Jahren bevor. Es mag sich bombastisch oder alarmistisch anhören: Aber die große Transformation, die ansteht, gleicht in ihrer Tiefe und Breite historischen Achsenzeiten wie den Übergängen in die Agrargesellschaft und in die Industriegesellschaft.“*⁶

So ist jedes einzelne Unternehmen weltweit aufgefordert, einen Beitrag hin zu einer nachhaltigeren Welt zu leisten, d. h. das eigene Unternehmen so umzubauen bzw. zu verändern, dass die Themenkomplexe Ökologie, Ökonomie und Soziales nachhaltig respektive langfristig in Einklang miteinander gebracht werden. Dabei vertreten wir die Hypothese, dass der Wunsch alleine, nachhaltiger zu wirtschaften, bei weitem nicht ausreicht, um die hoch komplexen Aufgaben, die damit einhergehen, zu bewältigen. Vielmehr bedarf es, neben einschlägigen Fachkompetenzen, eines tiefgreifenden Verständnisses, wie Transformation funktioniert, mit welchen Widerständen wir auf unserem Weg hin zu einem nachhaltigeren Wirtschaften zu rechnen haben und wie eine fundamentale Veränderung ins Rollen gebracht wird, der sich möglichst viele Mitarbeiter mit Begeisterung und Tatkraft anschließen. Nur wenn das Management in der Lage ist die Transformation ihres Unternehmens hin zu mehr Nachhaltigkeit professionell zu designen bzw. auszusteuern, kann aus der oft als Lippenbekenntnis formulierten Corporate Social Responsibility gelebte Managementpraxis werden. Wollen alleine reicht nicht aus, es muss auch gekonnt werden!

Beispiel: Ørsted

„Von einem der CO₂-intensivsten Energieunternehmen Europas zum nachhaltigsten Unternehmen der Welt – Veränderung ist möglich: In diesem Jahr wurden wir im Global 100 Index 2020 von Corporate Knights als nachhaltigstes Unternehmen der Welt ausgezeichnet. Vor nur zehn Jahren waren wir noch eines der CO₂-intensivsten Energieunternehmen Europas. Die Auszeichnung ist die Anerkennung unserer Bemühungen bei der grünen Transformation unserer Geschäftsfelder, weg von der Nutzung fossiler Energieträger, hin zur Nutzung grüner Energiequellen über die letzten zehn Jahre. Als Weltmarktführer im Bereich Offshore-Windenergie haben wir unser Geschäft ausgebaut und konnten gleichzeitig unsere CO₂-Emissionen um 86 % reduzieren, und bis 2025 werden wir bei unserer Energieproduktion und beim Betrieb unserer Anlagen CO₂-neutral sein. Wir haben darüber hinaus auch das Ziel, bis 2040 einen CO₂-neutralen Fußabdruck des gesamten Unternehmens zu erreichen. Wir reduzieren die Emissionen dabei viel schneller, als es die Wissenschaft für die Begrenzung der globalen Erwärmung auf 1,5°C für notwendig hält.“⁷



6 Siehe Leggewie, C. / Welzer, H. (2009), S. 11f.

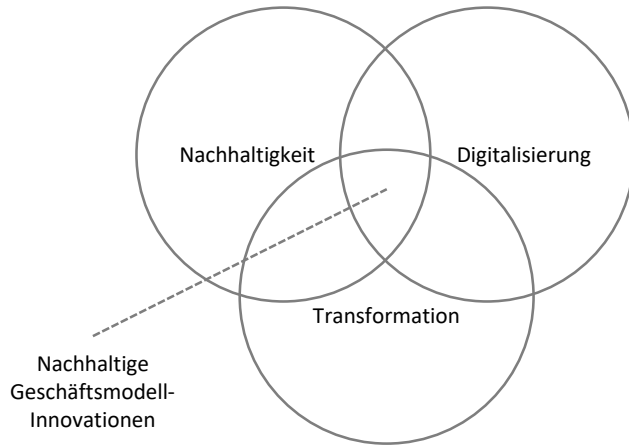
7 https://orsted.de/ueber-uns/visionen-werte/nachhaltigstes-unternehmen-2020?gclid=Cj0KCQjwhvf6BRckARIsAGl1GGgA6lVDhpjKML_vTftRUyW8OWLT1ZpBIKscNa4uxgwi6VNPHt16eTsaApbYEALw_wcB, Zugriff am 13.09.2020

Eine substanzielle Auseinandersetzung mit dem Megatrend Nachhaltigkeit bzw. nachhaltigem Wirtschaften ist nur möglich, wenn wir einen weiteren Megatrend, die Digitalisierung, unmittelbar mitdenken. Jeder der beiden Megatrends ist dabei im Dienste einer übergeordneten Transformation, die sowohl Unternehmen, als auch die Gesellschaft grundlegend verändern wird. Während man in der Vergangenheit (und in traditionellen Unternehmen z.T. bis heute) die Ansicht vertrat, dass sich sozioökologische Nachhaltigkeit und Digitalisierung ausschließen, oder zumindest gegenseitig behindern, wird vielen Marktakteuren aktuell immer klarer, dass beide Triebkräfte sich bisweilen synthetisieren lassen. So führt die Zusammenführung von digitalen Kompetenzen und nachhaltigen Praktiken mitunter zu gänzlich neuen Geschäftsmodellen (engl. => Sustainable Business Model Innovations), die Wettbewerbsvorteile generieren und zugleich den ökologischen Fußabdruck des Unternehmens reduzieren. Erfolgreich implementierte nachhaltige Geschäftsmodelle, so die Experten der Boston Consulting Group,

- lassen sich effektiv skalieren, ohne die Erträge zu schmälern oder das Risiko eines Misserfolgs zu erhöhen,
- erhöhen die Differenzierung und Wettbewerbsfähigkeit,
- reduzieren die Gefahr beliebig zu werden,
- schaffen einen ökologischen und gesellschaftlichen Mehrwert,
- bleiben dauerhaft gegen aufkommende sozio-ökologische Trends gewappnet,
- führen zu Netzwerkeffekten, die Werte schaffen und Wertschöpfungsketten umgestalten,
- nutzen oder formen Wirtschaftsökosysteme zum eigenen Vorteil sowie zum Zweck der Nachhaltigkeit,
- erhöhen die Renditen für Aktionäre sowie die Nettogewinne für Stakeholder in ökologischer und gesellschaftlicher Hinsicht und
- unterstreichen die Sinnhaftigkeit des Unternehmens und erhöhen so die Identifikation von Mitarbeitern, Kunden, Investoren und andere Interessengruppen mit diesem.⁸

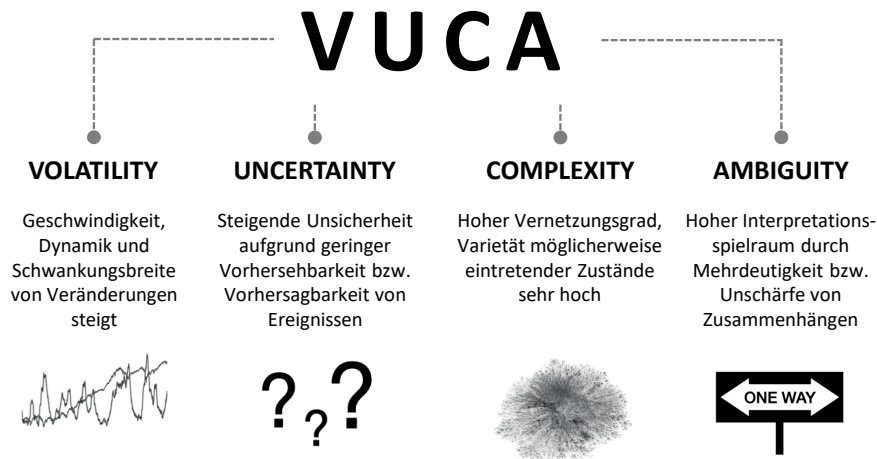
So birgt die Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit immer auch die Möglichkeit diese mit der Digitalisierung der Geschäftsprozesse bzw. des eigenen Geschäftsmodells zu verbinden, fraglos eine Aufgabe, die weitreichende Kompetenzen in beiden Bereichen erfordert sowie fundierte Kenntnisse im Hinblick auf die Gestaltung fundamentaler Transformationsprozesse.

8 www.bcg.com/de-de/publications/2020/quest-sustainable-business-model-innovation, Zugriff am 13.09.2020

Abb. 5.2: Kompetenzbereiche nachhaltiger Geschäftsmodell-Innovationen⁹

5.3 Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit meistern

Die Transformation von Unternehmen hin zu mehr Nachhaltigkeit findet in einem Umfeld statt, das durch hohe Dynamik, steigende Komplexität und einen unerbittlichen globalen Wettbewerb auf allen Ebenen der Wertschöpfung gekennzeichnet ist. In diesem Zusammenhang hat sich das Akronym VUCA bzw. die Bezeichnung VUCA-Welt etabliert. VUCA steht dabei für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity.

Abb. 5.3: VUCA-Welt¹⁰

⁹ Eigene Darstellung

¹⁰ Eigene Darstellung. Inhalt: vgl. auch Bennis, W. / Nanau, B. (1985)

Der wesentliche Verdienst dieses Akronyms ist es, dass etwas wenig „(be-)greifbares“ nun im Realitätstunnel des Managements verortet wurde: die vermeintlichen Gefahren zunehmender Komplexität für den wirtschaftlichen Erfolg. Dabei ist Komplexität, mit etwas Abstand betrachtet, weder gut noch schlecht. Sie erfordert „lediglich“ neue Sicht- und Herangehensweisen und, vor allem, Persönlichkeiten, die Vielfalt bzw. Ungewissheit vielmehr als Chance, denn als überwindbares Übel begreifen.

Und genau in diesem Kontext, einer zunehmend verrückter werdenden Welt, ist das Management herausgefordert das Unternehmen hin zu mehr Nachhaltigkeit umzubauen. Ein überaus anspruchsvolles Unterfangen, das zunächst einmal ein tieferes Verständnis für den Umgang mit Komplexität erfordert.

5.3.1 Der Umgang mit Komplexität

Auf der Suche nach einem tieferen Verständnis des Konstrukts „Komplexität“ ist es sinnvoll zunächst einmal den Begriff zu definieren. Eine Definition, die uns besonders gut gefällt stammt von Hennig Brandte: „Komplexität bzw. komplex (...) beschreibt ein nicht zerlegbares, am Rand des Chaos befindliches System, welches in bestimmten (System-)Bereichen kohärente, regelgeleitete und rekursive Verhaltensmuster aufzeigt, in einer Zeitspanne eine große Zahl von verschiedenen Zuständen annehmen kann, und dessen Beschreibung abhängig vom Beobachter ist.“¹¹ So befinden wir uns also „am Rande des Chaos“ und ringen um einen „professionellen“ Umgang mit unvorhersehbaren Rückkopplungen komplexer Systeme.

Wichtige Hinweise zum Umgang mit Komplexität bekommen wir aus der Kybernetik, der Kunst des Steuerns. Nach Ashby's Gesetz (engl. Law of Requisite Variety) lässt sich Komplexität nur mit Komplexität begegnen¹². Wenn nun die Komplexität im Umfeld eines Unternehmens kontinuierlich zunimmt, bleibt uns nichts anderes übrig, als selbst unsere institutionelle Komplexität zu erhöhen. Und dies geschieht dadurch, dass wir mindestens so viele Fähigkeiten und Fertigkeiten aufbauen, wie die Steuerung möglicher Phänomene, Reaktionen bzw. Zustände des Umfelds erfordert. Entsprechend treten Probleme mit Komplexität immer dann auf, wenn die nötigen Kompetenzen im Unternehmen nicht vorhanden sind, oder aber diese nicht zum Einsatz gelangen. Ein zentraler Schlüssel der Komplexitätsbewältigung ist dem zu folge die Befähigung (engl. empowerment) der Mitarbeiter, sei es durch den Aufbau neuer Kompetenzen (KÖNNEN), dadurch, dass man Kapazitäten bzw. Ressourcen im Sinne der gemeinsamen Sache bereitstellt (DÜRFEN), und/oder durch die Begeisterung der Mitarbeiter für den Umgang mit komplexen Aufgabenstellungen (WOLLEN).

¹¹ Siehe Brandte, H. (2007), S. 78

¹² Siehe Ashby, W. R. (1956), S. 206ff.

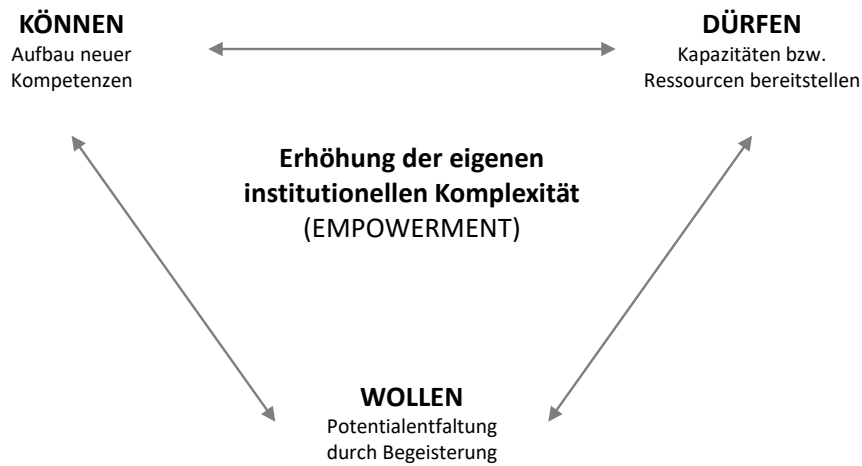


Abb. 5.4: Empowerment als Schlüssel zur Bewältigung von Komplexität¹³

Während uns der Aufbau, die Bereitstellung bzw. Entfaltung von Kompetenzen in die Lage versetzt grundsätzlich externer Komplexität zu begegnen, stellt sich, darüber hinaus, die Frage, wie wir durch Steuerung die Komplexität unseres Umfeldes handhabbar machen können? Hierbei müssen wir zunächst klären, was wir im Zusammenhang von Komplexitätsbewältigung unter dem Begriff Steuerung verstehen. Steuerung bedeutet in diesem Kontext zunächst einmal hypothesengeleitet, d.h. auf Grundlage von Vermutungen („Wenn-dann-Satz“ / „Je-desto-Satz“) gezielte Impulse zu setzen. Hypothesengeleitet deshalb, weil wir vermeiden müssen, dass gedankenlos bzw. unüberlegt das System aktionistisch „attackiert“ wird. Schließlich befinden wir uns eh schon am Rande des Chaos, da braucht es auf keinen Fall auch noch Manager, die nur aus dem Gefühl heraus, irgendetwas tun zu müssen, die Mannschaft zusätzlich verrückt machen. Entsprechend des Leitsatzes „Handlung braucht Richtung“ setzen wir also gezielt Impulse und überprüfen dann, ob wir das angestrebte Ergebnis erreicht haben. Dieses Vorgehen darf jedoch auf keinen Fall mit dem klassischen Command & Control-Ansatz verwechselt werden. Vielmehr gilt das Misslingen als das Normale und das Gelingen ist eher das Besondere. Entsprechend werden so lange neue Impulse gesetzt, bis das angestrebte Ergebnis annähernd erreicht wurde, oder aber gänzlich neue Ergebnisse angestrebt werden. Und hier kommt das dritte Designprinzip der Steuerung ins Spiel: aus Fehlern lernen. Vor jedem neuen Setzen von Impulsen müssen wir überprüfen, was wir aus unserem vorgelagerten vermeintlichen Misslingen gelernt haben. Die Handlungslogik lautet entsprechend: (1) setze einen hypothesengeleiteten Impuls, (2) überprüfe, ob Du das angestrebte Ergebnis erreicht hast, (3) lerne aus möglichen Fehlern, (4) setze einen weiteren Impuls. Dieser Logik folgt man so lange, bis das angestrebte Ergebnis erreicht wurde, oder aber etwas gänzlich Neues entsteht.

13 Eigene Darstellung

5.3.2 Phasenmodell der Transformation

Der Umgang mit Komplexität, und die Transformation eines Unternehmens hin zu mehr Nachhaltigkeit unter Berücksichtigung neuester Erkenntnisse der Digitalisierung ist fraglos komplex, setzt also ein iteratives Vorgehen voraus. Iteration bedeutet in diesem Kontext sich in kleinen Schritten sukzessive dem Ziel anzunähern, sich immer wieder zu vergewissern, ob man noch auf dem richtigen Weg ist und die richtigen Menschen bzw. jeweils erforderlichen Kompetenzen in unterschiedlichen Phasen der Transformation einsetzt.

Mit der Frage, welche Phasen bei einem Veränderungsprozess grundsätzlich durchlaufen werden, haben sich in den zurückliegenden Jahren viele schlaue Köpfe beschäftigt. Angefangen bei Kurt Lewin, in seinem 1947 erschienenen Aufsatz „Frontiers in Group Dynamics“¹⁴ über John P. Kotter in seinem 1996 erschienenen Buch „Leading Change“¹⁵ bis hin zu dem Autorenkollektiv Crawford S. Holling, Lance H. Gunderson und Donald Ludwig, die 2002 in ihrem bahnbrechenden Artikel „In Quest of a Theory of Adaptive Change“¹⁶ Transformationsprozesse aus der Perspektive der Resilienzforschung erörterten. Im Folgenden wollen wir uns auf das letztgenannte Phasenmodell beziehen.

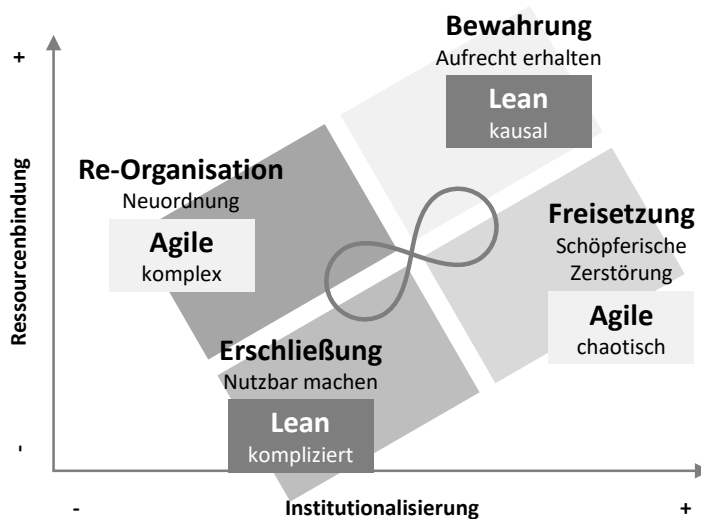


Abb. 5.5: Der „Adaptive Cycle“¹⁷

Entsprechend des „Adaptive Cycle“ nach Holling et. al. wird jede Transformation durch einen Akt der schöpferischen Zerstörung (Freisetzung) initiiert. Bestehende Gewissheiten werden in Frage gestellt bzw. verlieren ihre Bedeutung. Dies geschieht für gewöhnlich durch externe Ereignisse, wie etwa das plötzliche Auftreten disruptiver Technologien, existentieller Krisen, oder eben gravierende Veränderungen im Ökosystem der Erde, die ein grundlegend neues nachhaltiges Wirtschaften unumgänglich machen. Die Situation ist meist chaotisch, was vom Management

14 Lewin, K. (1947)

15 Kotter, J. P. (1996)

16 Holling, C. S., / Gunderson, L. / Ludwig, D (2002)

17 Eigene Darstellung, Inhalt: vgl. auch Holling, C. S., / Gunderson, L. / Ludwig, D (2002)

fraglos agile Reaktionsmuster erfordert. Im Vordergrund steht dabei die Entwicklung eines starken Zukunftsbildes zur Adaption der neuen Situation. Die größte Gefahr in dieser Phase liegt vor allem darin, zwar „großartige“ Zukunftsbilder zu entwerfen, aber dann zu versuchen schnell wieder in den bewährten Modus des „Bewahrens“ zurück zu fallen. Dieses Regredieren ist wohl der häufigste Grund des Scheiterns von Veränderungsprojekten.

In der sich daran anschließenden Phase des neu ordnen (Re-Organisation) liegt die Hauptaufgabe der Führungskräfte darin, für ihre Mitarbeiter einen Kontext zu schaffen, in dem diese eigenverantwortlich ihre Aufgaben zur Umsetzung des zuvor erarbeiteten Zukunftsbildes erledigen können. Dies geschieht durch die Gestaltung struktureller sowie prozessualer Rahmenbedingungen, der Vermittlung geeigneter Methoden, aber auch durch die Entwicklung eines ‚geistigen‘ Orientierungsrahmens, wie etwa das Erarbeiten von Führungsprinzipien. Tritt ein Problem auf, werden alternative Lösungsansätze diskutiert und experimentell umgesetzt. Deren Wirkung wird situativ bewertet und der nächste Schritt geplant und vollzogen. Dieses Vorgehen wird so lange wiederholt, bis das Problem gelöst ist, oder sich die komplexe Situation hin zu einer komplizierten verändert hat. Und genau das ist die Grundidee von agilem Arbeiten.

In der dritten Phase der Transformation geht es primär um das nutzbar machen (Erschließung) der erarbeiteten Lösungskonzepte. Vormals komplexe Situationen bzw. Fragestellungen wandeln sich hin zu konkreten Aufgabenstellungen, neue Strukturen und Prozesse werden etabliert. Das ist i. d. R. fraglos kompliziert, aber eben nicht mehr komplex. Die nun komplizierten Aufgabenstellungen werden analysiert, mögliche Lösungswege aufgezeigt und entsprechend eines sich daraus ergebenden Plans nach Lean-Prinzipien umgesetzt.

Der „Adaptive Cycle“ wird temporär vollendet durch das aufrecht halten der vorab erarbeiteten Lösungen (Bewahrung). Hat sich beispielsweise ein neu entwickelter Innovationsprozess etabliert, gelten klare Vorgaben des Managements, die nicht in Frage zu stellen sind. Effizienz und Effektivität sind das Gebot der Stunde, Lean Management der adäquate Steuerungsansatz, genau so lange, bis der Zirkel sich ein weiteres Mal zu drehen beginnt.

5.3.3 Widerstände in Transformationsprozessen

Widerstand in Transformationsprozessen kennt viele Symptome, die zum einen aktiv oder passiv respektive verbal oder non-verbal zum Ausdruck gebracht werden (siehe Abb. 7.6). Dabei fällt es deutlich leichter mit aktivem, verbalem Widerspruch umzugehen, als Menschen still und heimlich bzw. unbemerkt während eines Transformationsprozesses zurückzulassen. Wichtig ist es dabei zu verstehen, dass vermeintlicher Widerstand gegen Veränderung nichts Ungewöhnliches, sondern vielmehr die Regel ist. Lange Zeit ging man davon aus, dass die Ursache hierfür am bewussten Festhalten an Bekanntem bzw. Gewohntem liegt. Spricht man jedoch mit Menschen in Unternehmen so scheint es, dass viele eine Veränderung geradezu herbeisehnen. Die Vermutung liegt folglich nahe, dass wir es gar nicht mit bewussten Widerständen zu tun haben, sondern schlicht mit einer systemimmanenten Blockade. Entsprechend ist es von großer Bedeutung für den Erfolg einer Transformation Symptome von Widerständen und deren Ursachen klar zu differenzieren.

	VERBAL	NON-VERBAL
AKTIV	Widerspruch Gegenargumentation Drohungen Formalismus	Aufregung Unruhe Gerüchte Verbündete suchen
PASSIV	Ausweichen Schweigen Sarkasmus Blödeln	Lustlosigkeit Unaufmerksamkeit Innere Kündigung Ignorieren

Abb. 5.6: Typische Symptome von Widerständen¹⁸

Was steckt also hinter den vermeintlichen Widerständen in Veränderungsprozessen? Woran liegt es tatsächlich, dass Veränderungsprozesse scheitern bzw. „aus dem Ruder laufen“, obwohl man doch die besten Absichten besitzt, dies zu verhindern? Zentrale Begrifflichkeiten, die sich dabei aus systemtheoretischer Sicht als Erklärung aufdrängen, sind die „Autopoesis“ und die „Emergenz“. Ohne in die tiefen Tiefen der Systemtheorie abzutauchen, scheint es uns doch angezeigt diese beiden Begriffe kurz zu erörtern, da sie unseres Erachtens helfen „unerklärliche“ Misserfolge zu erklären bzw. dazu beitragen, konstruktiv mit vermeintlichen Widerständen umzugehen, ohne den guten Humor zu verlieren.

Unter Autopoesis wird gemeinhin die Selbsterschaffung und -erhaltung eines Systems verstanden. Übertragen auf Unternehmen bedeutet dies, dass Mitglieder ihr Unternehmen kontinuierlich beobachten, daraus ihre individuellen Beschreibungen des Unternehmens ableiten und sich dieser fortwährend anpassen. Wird dieser Prozess nicht bewusst gestaltet, sondern läuft lediglich unbewusst mit, gibt es die Tendenz, dass sich das System mit all seinen Komponenten (Strukturen, Prozesse, Leistungen, Funktionen, Identität) kontinuierlich reproduziert.¹⁹ Will heißen: Die Aktivitäten der Organisation beziehen sich in einem solchen Fall nicht, wie gemeinhin gewünscht, auf gesteckte Zielsetzungen bzw. erforderliche Anpassungen an das Unternehmensumfeld, sondern referieren auf sich selbst. Handlungsbestimmend ist in einem solchen Fall nicht das Streben nach Entwicklung bzw. Innovation, sondern hin zu sogenannten „attraktiven“ Zuständen, die über die Zeit relativ stabile Muster aufweisen. Für Veränderungsprozesse bedeutet dies, die Selbstbeobachtung bzw. -beschreibung der Mitglieder einer Organisation bewusst mitzugestalten bzw. dieser einen gemeinsam ausgehandelten Richtungssinn zu geben (gleich später mehr).

Und nun zum zweiten Begriff, der im Zusammenhang mit Transformation von besonderer Bedeutung ist, die Emergenz. Auf ein autopoetisches System bezogen spricht man von Emergenz, wenn gänzlich neue Strukturen oder Eigenschaften aus dem Zusammenwirken einzelner Systemelemente entstehen, wobei das „Neue“ sich dabei nicht direkt aus den einzelnen Systemelementen, sondern nur aus deren Zusammenspiel herleiten lässt. Auf Unternehmen übertragen bedeutet dies, dass diese innovative „Unvorhersehbarkeit“ stringente Planung erheblich erschwert, oder zum Teil gänzlich unmöglich macht. Alles ist mit allem verknüpft, Rückkopplungen führen

¹⁸ Eigene Darstellung, Inhalt: vgl. Doppler, K. / Lauterburg, C. (2002), S. 326

¹⁹ Vgl. hierzu den wegweisenden Aufsatz von Kirsch, W. / Knyphausen, D. (1991)

immer wieder zu Überraschungen, die erfreulich Neues zu Tage fördern und/oder Bestehendem unerbittlich den Garaus machen. Entsprechend ist es nicht verwunderlich, dass linear geplante Veränderungsprozesse regelmäßig „an die Wand fahren“.

Das Schöne ist, kennen, und vor allem, verstehen wir die Phänomene Autopoesis bzw. Emergenz, können wir diese in Transformationsprozessen berücksichtigen und sie, im Sinne der stattfindenden Veränderung, konstruktiv adaptieren.

5.3.4 Den Ball ins Rollen bringen

Jede erfolgreiche Transformation beginnt mit einer guten Geschichte. In den Sozialwissenschaften sprechen wir seit den 1990er Jahren in diesem Zusammenhang von einem Narrativ, einer Meta-Erzählung, die den Menschen in Organisationen das WARUM der Transformation verdeutlicht und damit von Beginn an für Orientierung sorgt. Ein solches Narrativ speist sich für gewöhnlich aus den zentralen Herausforderungen unserer Zeit (VUCA-Welt, Digitalisierung, Nachhaltigkeit, ...), muss jedoch, um glaubhaft zu sein, Bezug auf die individuellen Gegebenheiten der Organisation haben. Dabei ist ein gutes Narrativ sinnstiftend formuliert, emotional aufgeladen und, vor allem, gut erzählt. So wäre beispielsweise ein gutes Narrativ für die Digitalisierung des Gesundheitswesens, dass Ärzte bzw. Pflegekräfte endlich wieder ihre Zeit dafür nutzen können, Menschen bei gesundheitlichen Problemen kompetent bzw. fürsorglich beiseite zu stehen, statt die Hälfte ihrer Arbeitszeit mit administrativen Aufgaben zu „vergeuden“, die durch eine konsequente Digitalisierung auf einen Bruchteil des aktuellen Zeitaufwands reduziert werden könnten. Eine solche Meta-Erzählung schafft, zum einen, Bewusstsein für die Notwendigkeit des Wandels und, zum anderen, die Bereitschaft bzw. innere Verpflichtung, einen konstruktiven Beitrag zur Transformation der Organisation zu leisten.

Für die erfolgreiche Aufplanung bzw. Steuerung eines Transformationsprozesses ist es, in einem zweiten Schritt, unumgänglich sich ein klares Bild der aktuellen Situation zu verschaffen. Neben dem praktizierten Geschäftsmodell, den zentralen formalen und informellen Strukturen und Prozesse sowie den wesentlichen Kennzahlen ist es hierbei vor allem auch wichtig die vorherrschende Kultur zu erfassen bzw. diese explizit zu machen. Dabei verstehen wir in diesem Kontext unter Kultur die soziale Identität des Unternehmens, die ihren Ausdruck im Denken, Fühlen und Handeln der Organisationsmitglieder findet. Um an dieser Stelle gleich mit einem weit verbreiteten Missverständnis aufzuräumen: Unsere Absicht kann es nicht sein diese Kultur zu verändern, wie dies aktuell in zahllosen sogenannten „Culture Change“-Projekten propagiert wird. Vielmehr muss es darum gehen die tatsächlich gelebte Kultur zu verstehen, die positiven Aspekte von dieser herauszuarbeiten und diese positiven Aspekte gezielt zu verstärken. So arbeiten wir nicht an der Kultur, sondern nutzen diese als Gradmesser für Veränderung.

Entsprechend des oben beschriebenen Grundverständnisses von Autopoesis in sozialen Systemen nehmen wir durch das Herausarbeiten zentraler Kulturelemente (Purpose, Kernwerte, Mission, Vision) Einfluss auf die von den Organisationsmitgliedern kontinuierlich vorgenommene Beschreibung unseres Unternehmens und lenken damit die Aufmerksamkeit bzw. den Fokus auf vorhandene Erfolgsfaktoren, die als Reflexionsfläche genutzt werden und sämtlichen Aktivitäten einen gemeinsamen Richtungssinn geben. Wichtig bei der Herausarbeitung zentraler Kulturelemente der Organisation ist es dabei, dass wir möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an diesem Prozess beteiligen, sei es durch unternehmensweite Umfragen, durch gemeinsam durchgeführte Workshops und/oder durch den Aufbau unternehmensweiter digitaler bzw. analoger Netzwerke, die einen bereichsübergreifenden Diskurs ermöglichen. Will heißen: Wir müssen es von Beginn an schaffen die Transformation zu einer „gemeinsamen Sache“

zu machen, statt „von oben herab“ zu diktieren. So schaffen wir ein unternehmensweites „Movement“, das auch in schwierigen Phasen einer Transformation den Prozess energetisch trägt.

Ist die aktuelle Situation in Grundzügen erfasst und wurden die zentralen Kulturelemente identifiziert und explizit gemacht, fragen wir die Mitarbeiter nach positiven sowie negativen Erfahrungen bzw. Erlebnissen, sowie nach zentralen Beschleunigern und Stolpersteinen, die Relevanz auf die anvisierte Transformation haben könnten. Diese so identifizierten grundlegenden Herausforderungen bilden die Basis für erste Ideen, wie die Transformation konkret gestaltet werden kann.

Beide Aspekte, die Beschreibung der kulturellen Identität der Organisation, sowie die Analyse der grundlegenden Herausforderungen werden hierauf als Reflexionsfläche genutzt, um zentrale Veränderungsthemen, Arbeitsprinzipien und Veränderungsrituale abzuleiten, die dann, in einem nächsten Schritt iterativ umgesetzt bzw. ins Leben gebracht werden. Dabei ist es von besonderer Bedeutung die Umsetzung der identifizierten Veränderungsthemen fortwährend kommunikativ zu begleiten bzw. durch flexible Zielsysteme, wie beispielsweise OKR (Objectives & Key Results) kontinuierlich auszurichten.

Entsprechend dem oben beschriebenen Verständnis der Steuerung komplexer Systeme bzw. Aufgabenstellungen, erfolgt die Umsetzung der Veränderungsthemen entsprechend der Handlungslogik: (1) setze einen hypothesengeleiteten Impuls, (2) überprüfe, ob Du das angestrebte Ergebnis erreicht hast, (3) lerne aus möglichen Fehlern, (4) setze einen weiteren Impuls. Demzufolge ist Transformation immer auch ein erfahrungsbasierter Lernprozess.

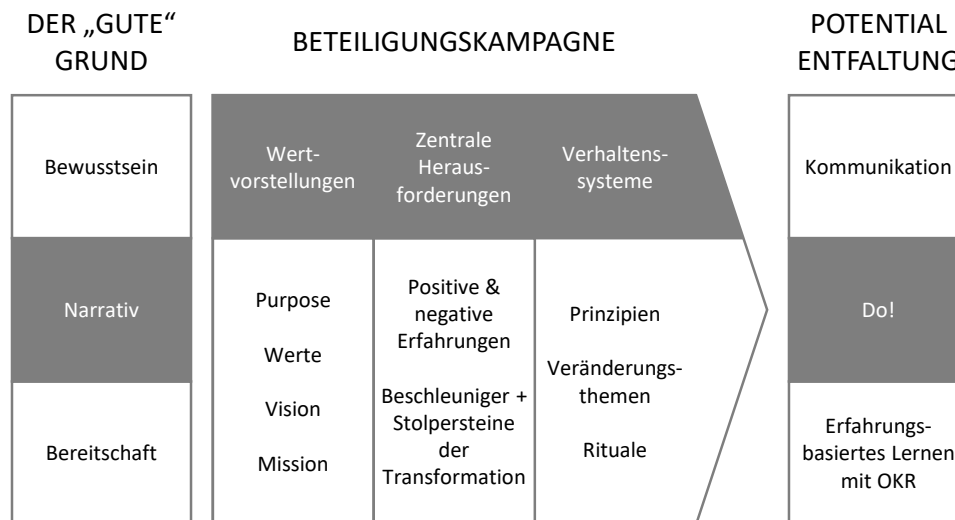


Abb. 5.7: Den Ball ins Rollen bringen²⁰

²⁰ Eigene Darstellung

5.4 Ausblick

Der nachhaltige Umbau unserer Industriegesellschaft ist auf lange Sicht unumgänglich. Im Fokus steht dabei die synergetische Verknüpfung der Themenkomplexe Ökologie, Ökonomie und Soziales, mit dem Ziel aus primär gewinnorientierten Unternehmen faire, anpassungsfähige und lebenswerte Lebensräume zu gestalten. Aber aller Idealismus und alle Fachkompetenz führen ins Leere, wenn wir nicht die grundlegenden Mechanismen von Transformationsprozessen verstehen bzw. diese beherrschen, denn die vor uns liegenden Aufgaben sind fraglos komplex, radikal und betreffen immer das gesamte Unternehmen (Wandel 2. Ordnung). Gefragt ist entsprechend auch ein neuer Typus von Führungskräften, die in der Lage sind, Change- und Transformationsprozesse zu unterscheiden, den Wandel als Chance zu begreifen und es schaffen dem Unternehmen einen gemeinsamen nachhaltigen Richtungssinn zu geben.

Auf den Punkt gebracht:

Es ist die Kraft und der Wille des Kollektivs, die Transformation bewirken!



Literaturtipps:

Ginter, T. / Romppel, A. (2018): Adaptiv Führen – Lean oder agil in: managerSeminare, Heft 247, Oktober 2018



Literaturquellen

Ashby, W. R. (1956): An introduction to Cybernetics, London

Bennis, W. / Nanus, B. (1985): Führungskräfte: Die vier Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens, Frankfurt a. Main

Brandt, H. (2007): Komplexität in Organisationen, Wiesbaden

Doppler, K. / Lauterburg, C. (2002): Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt/New York

Holling, C. S., / Gunderson, L. / Ludwig, D (2002) In Quest of a Theory of Adaptive Change. P. 3-24 in: Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems. L.H. Gunderson and C.S. Holling, eds., Washington

Kirsch, W. / Knyphausen, D. (1991): Unternehmungen als „autopoietische“ Systeme? in: Managementforschung 1, hrsg. von Staehle W. H. / Sydow, J. / de Gruyter, W. Berlin/New York, S. 75-101

Kotter, J. P. (1996): Leading Change, Watertown

Leggewie, C. / Welzer, H. (2009): Das Ende der Welt, wie wir sie kannten: Klima, Zukunft und die Chancen der Demokratie, Frankfurt a. Main

Levy, A. / Merry, U. (1986): Organizational Transformation, New York

Türk, K. (1989): Neue Entwicklungen in der Organisationsforschung, Stuttgart

