



# Veränderung entsteht im Tun

Das TRAMA der Zukunftsfähigkeit

Im letzten inoVator war ein Schwerpunkt „Zukunftsfähigkeit durch Transformationsmanagement“ – kurz TRAMA. Dieses Wortspiel – angelehnt am Drama der griechischen Klassik vor über 2000 Jahren – soll die besondere Dynamik der Transformationsarbeit zum Ausdruck bringen. Fälschlicherweise wird im „normalen“ Sprachgebrauch mit Drama nur die Tragödie verbunden. Es ist aber damit genauso auch die Komödie erfasst und somit die Vielfalt des menschlichen Denkens, Fühlens und Handelns.

*Mag. Franz Auinger, Dr. Georg-Suso Sutter*



Mag. Franz Auinger



Dr. Georg-Suso Sutter

Auch in echten, tiefgehenden Veränderungsprozessen geht es um die ganzheitliche Erfassung des Systems und seiner TeilnehmerInnen. Verstand, Herz und das eigentliche Handeln müssen berührt, erfasst, angeregt und bewegt werden, damit die Übung gelingen kann.

Die Kraft entsteht Dazwischen - wesentlich sind die Spannungsfelder, die einen professionellen Transformationsprozess tragen bzw. die ein Transfor-

mationsprozess offen legt und intensiviert:

- >> **Resultateorientierung UND Prozessreflexion** - die Notwendigkeit, Ergebnisse zu erzielen und zugleich ausreichend Raum für Beteiligung, Auseinandersetzung und Reflexion schaffen.
- >> **Impulse von außen UND Partizipation der MitarbeiterInnen** – die internen Fähigkeiten und Zugänge mit externen Impulsen anreizen,

stimulieren und damit die Perspektiven erweitern.

**>> Leitende Projektstrukturen UND Selbststeuerung** – durch Vorgehensmodelle und Prozessarchitektur-Elemente Rahmen und Orientierung geben und damit die internen Steuerungs- und Veränderungskräfte aktivieren.

### Wann ist es so weit zu „transformieren“?

Meistens sind es die Führungskräfte selbst, die – wenn sie in sich hinein hören – spüren, dass ein Wandel im Wesentlichen gefordert ist. Jedoch, Sehnsucht nach Stabilität, Überforderungsgefühle, Aufbauen auf dem Bewährten/dem bisherigen Erfolgsweg, sind oft die Motive, die den Blick für die Notwendigkeit des Wandels verschleiern und in den Hintergrund drängen.

Anlässe, in denen sich Unternehmen mit zunehmender Dynamik und Komplexität, mit Widersprüchen, Spannungen oder Brüchen konfrontiert sehen, sind meist die Klassiker wie Veränderung in den Märkten, Umsatzeinbrü-

che, Ergebnisprobleme, in völlig neue Bereiche gehen wollen, außergewöhnliche Expansionspläne, Fusionen, Firmenübergaben, Veränderungen in der Eigentümerstruktur uam.

Und nun stellt sich die Frage: Beschafft man sich ein scheinbar schnell wirksames Rezept im Sinne des klassischen Changemanagements, um die Symptome gut behandeln zu können oder geht man dem Ganzen auf den Grund? Es werden letztlich dieselben Themen sein, die mit Ansätzen der OE, des Change Managements oder eben der Transformationsarbeit in Angriff genommen werden können – der entscheidende Unterschied ist die Absicht und daraus abgeleitet die Haltung. Beides determiniert die spezielle Vorgehensweise im Transformationsmanagement.

In der Einordnung der Anlässe der Transformationsarbeit orientieren wir uns entlang der Steuerungshebel der Unternehmensentwicklung: Unternehmenszweck, Kultur, Zukunftsbild, Strategie, Prozesse & Strukturen-Performance:

**>> Prozesse der Zukunftsarbeit (Vision & Mission, Strategien & Leitlinien)**

**>> Kulturentwicklung im Veränderungsprozess** (neue Anforderungen, Fusionen, Expansionsstrategien, Downsizing, Ertragsoptimierung, Konflikte an Schnittstellen)

**>> Management von Prozessen und Strukturen** (Prozesse an den Strategien ausrichten, Organisationsstrukturen optimieren)

**>> Management operativer Performance** (innerbetriebliche Input-Output-Prozesse, veränderte Qualitätserfordernisse, MitarbeiterInnen- und Kundenzufriedenheit)

Der Auslöser für einen Transformationsprozess kann also vielseitig sein. Im Weg selbst geht es dann immer um den Übergang von einer vertrauten „Alten Welt“ in eine noch unbekanntere schwer begreifbare „Neue Welt“.

Dieser Aufbruch ins Ungewisse kann spannend, inspirierend und zugleich irritierend und verunsichernd sein. Damit die Chancenpotenziale für eine nachhaltige Zukunft entdeckt und in Angriff genommen werden können, muss der Prozess gut gesteuert werden. Eine gemeinsame Aufgabe von Entscheidern und Begleitern, die eine besondere Haltung und ein gut abgestimmtes Vorgehensmodell erfordert.

Von zentraler Bedeutung ist dabei der „Strukturelle Konflikt“. Nur wenn in diesem systemimmanenten Kräftefeld eine ausreichende, substantielle Auseinandersetzung der OrganisationsteilnehmerInnen geschieht, kommt es zu Veränderungen im Wesentlichen – ein Wandel in den relevanten Haltungen als Basis für neu gedachte und implementierte Vorgehensmodelle und Strategien.

Das ist deutlich etwas anderes als „kosmetische“ Anpassungen und Optimierungen oder scheinbar radikale Veränderungen, die aber nicht getragen werden. Viele „Change-Prozesse“ scheitern letztlich genau an diesen Phänomenen. Die Einstellungen, Hal-

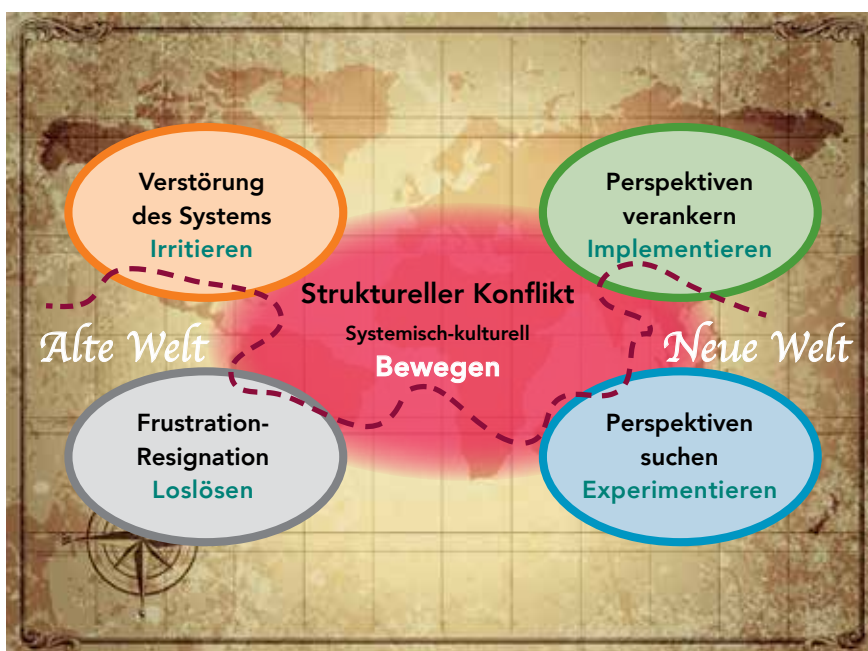


Abbildung: Transformation – eine Reise von der „Alten Welt“ in die „Neue Welt“

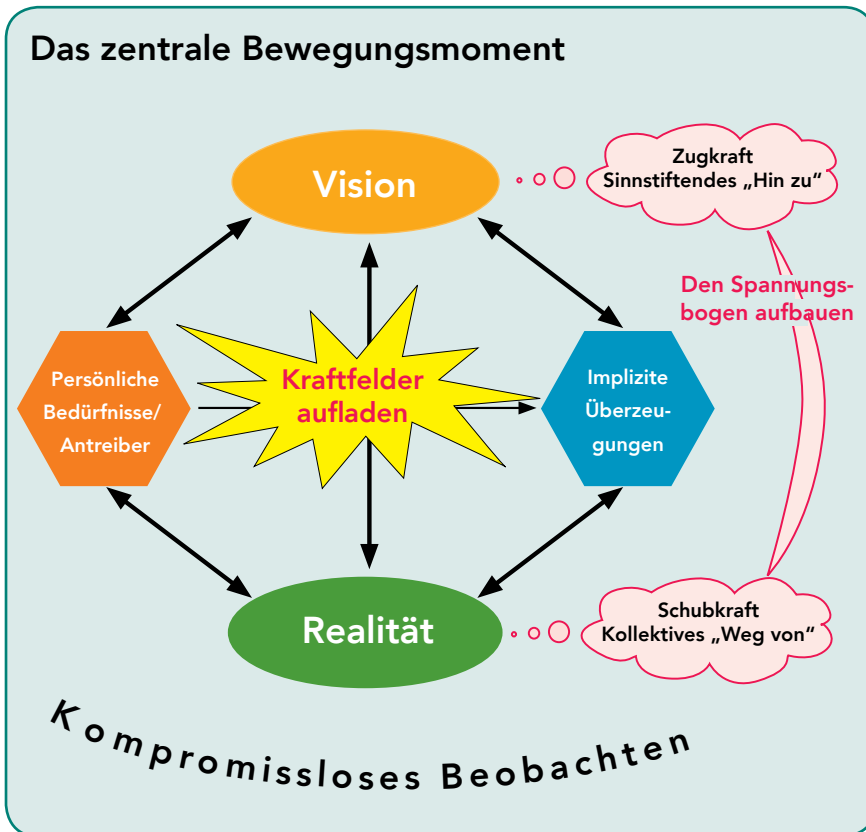


Abbildung: Der Strukturelle Konflikt

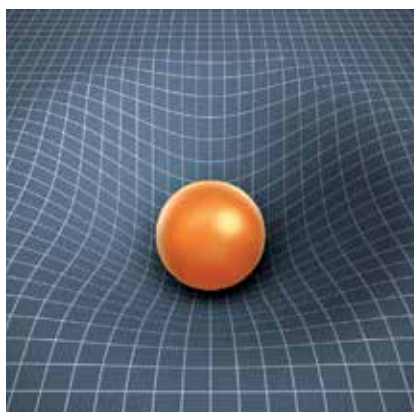
tungen in den Köpfen und Herzen verändern sich nicht wirklich, die altbewährten Muster und Routinen maschieren sich und kehren dann sukzessive wieder zurück. Das System und seine Menschen bleiben letztlich in der „Alten Welt“ verhaftet.

### Wie wirkt TRAMA? Was ist grundsätzlich zu beachten?

- >> Jeder Prozessablauf, jeder Modellansatz des Veränderungsmanagements ist richtig, vorausgesetzt, er fordert und fördert mehrdimensionales Denken und Handeln, eine transformationale Haltung.
- >> Es gibt Schwellen / Übergänge, die wesentliche Kreuzungspunkte sind. Die Kunst ist, diese zu erkennen, Entscheidungen zu treffen

und die Auswirkungen reflexiv und im Kollektiv zu beobachten.

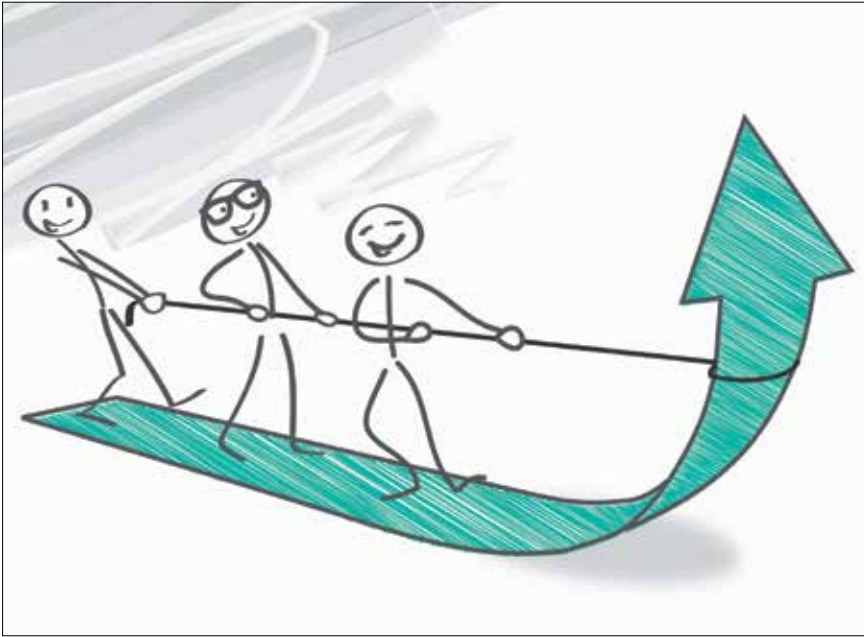
- >> Transformationale Entwicklung kann aus verschiedenen Ecken der Machtpromotion initiiert, angeregt, begleitet werden. D.h., dass alle Steuerungs- und Entscheidungsebenen ihre Möglichkeiten haben, am Wandel aktiv und steuernd mitzugestalten. Auch dann, wenn der Prozess nicht idealtypisch aufgebaut ist und abläuft.



- >> Transformationale Elemente können auch in „üblichen“ Changeprozessen von Bedeutung sein. Sie unterstützen die Nachhaltigkeit der angestrebten Veränderungen.

### Was ist eine transformationale Haltung?

- >> **Mehrdimensional denken und handeln** – Das ganze System und seine Auswirkungen erfassen.
- >> **Innovative Zugänge** – Die Veränderung muss im Wesentlichen geschehen. Damit bedarf es eines Wandels der Werte und Haltungen, der Ziele und Modelle. Menschen und Organisationen müssen sich (teilweise) neu erfinden.
- >> **Führung ändert** – Die Führung des Wandels bedingt einen Wandel in der Führung. „Let’s go“ anstelle von „Go“: „Wir verändern uns!“ anstelle von „Verändert euch!“. Alle Entscheidungsebenen sind gefordert, auch die persönlichen Wandlungsbedürfnisse im Fokus zu haben. Das Top-Management ist dabei der Schrittmacher in diesem Prozess oder die Blockade.
- >> **Eigenkräfte stärken** – Die Selbststeuerungsenergien der Menschen und des Systems fördern, Barrieren beseitigen und durch Rahmenvereinbarungen ausreichend Struktur und Sicherheit geben.
- >> **Die Visionen entstehen im Gehen** – Es ist wichtig, Hypothesen für die Zukunft zu entwerfen, daran zu arbeiten, Kostproben geben, die Ziele begreifbar zu machen und das Zukunftsbild laufend weiter zu entwickeln. Ein dynamisches Leitbild ist vor allem in den frühen Phasen der Transformation



offen und gibt zugleich ausreichend Orientierung, Stabilität und Sicherheit.

### Diagnose-Fragen zum Transformationsbedarf

>> **Verinnerlichen & Anker setzen**  
– Ereignisse und Koppelungen schaffen Erlebnisse der Verände-

1. Spüren/Erleben Sie, dass in Ihrem Unternehmen eine wachsende Veränderungsnotwendigkeit besteht?

>> Denn nur mit „Change“ im Wesentlichen, mit wirklicher Transformation, können die Potenziale des Unternehmens für die „Neue Welt“ substantiell und nachhaltig gehoben werden. <<

– und machen die Auswirkungen begreifbar. In diesem Experimentieren, Tun, Reflektieren und laufenden Implementieren erfährt der Wandel seine Verwurzelung in der neuen Realität.

>> **Auseinandersetzen** – Kernelement dabei ist der strukturelle Konflikt. Es gilt, ihn zu suchen, zu erkennen, zu initiieren. Dabei ist kompromissloses Beobachten und das Nutzen der kontroversiellen Energie ein wesentliches Element der Veränderung.

2. Fehlt Ihnen/Ihrem Führungsteam eine klare Vorstellung von der Entwicklung in die Zukunft – eine deutliche, gut kommunizierbare und glaubwürdige Vision?

3. Ist Sinn und Zweck Ihrer Organisation klar? Wurde er klar kommuniziert und von allen auch verstanden? Dient er den Zielen des Unternehmens? Fokussiert er den „Kunden“ oder steht der Selbstzweck im Vordergrund?

4. Ist das Unternehmen vom eigentlichen Weg abgekommen und auf Nebengleise geraten, die gar nicht reprä-

sentieren, was das Unternehmen wirklich ist und was es wirklich antreibt?

5. Ist es ganz klar, wer die Organisation führt? Dient die Art und Weise der Führung dem Zweck der Organisation? Ist die Art der Führung inspirierend genug, neue Wege zu gehen und Veränderungen in Gang zu setzen? Gilt bei Ihnen das Motto, dass sich die MitarbeiterInnen ändern müssen, die Chefs aber außen vor bleiben?

6. Erleben Sie im Führungsteam eine Vielzahl von durchaus berechtigten, teilweise widersprüchlichen Zugängen und Interessen, die immer mehr an Bedeutung gewinnen? Blockieren/Neutralisieren sich diese Zugänge, wenn es um die langfristige Zukunftsgestaltung geht?

7. Beobachten Sie, dass es zwar ein gutes Übereinkommen gibt, dass sich etwas verändern muss, in der Praxis treten Sie aber mehr oder weniger am Stand? Entwickeln Sie immer wieder Lösungen, die zwar am Papier gut aussehen, in der Realität aber rasch an Wirksamkeit verlieren?

8. Erleben Sie im Veränderungsprozess langwierige Diskussionen, die nur mühsam zu einer Entscheidung führen? Haben diese Entscheidungen dann wenig Esprit, scheinen mehr ein Kompromiss als wirklich ein innovativer Ansatz zu sein?

9. Gibt es viele „kleine“ Konflikte oder Reibereien, deren „wahrer“ Grund nicht offensichtlich ist? Kompensieren zahlreiche Regeln und Systeme einen Vertrauensverlust? Wenn einige der Fragen vertraut vorkommen, dann wäre es spannend, den Dingen wirklich tiefer auf den Grund zu gehen.