



# Zukunftsfähigkeit durch Transformationsmanagement

„Nicht die Dinge selbst beunruhigen die Menschen, sondern die Vorstellung von den Dingen“ (Epiktet)

**Unternehmen sehen sich in Folge zunehmender Dynamik und Komplexität mit Widersprüchen, Spannungen oder Brüchen konfrontiert. Die wachsende Vernetzung, Vermischung und Komplexität der Lebensbezüge im allgemeinen, die kaum noch durchschaubaren Finanz-, Kommunikations-, Markt-, Energie- und Transportnetze im besonderen stellen Unternehmen heute vor die Herausforderung, sich immer wieder neu zu positionieren.**

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



*Mag. Franz Auinger*



*Dr. Georg-Suso Sutter*

„Irgendwie habe ich das Gefühl, dass es früher leichter war, das Unternehmen vorwärts zu bringen. Alles ist relativ locker von der Hand gegangen. Die Kunden haben uns jahrelang regelrecht leer gekauft, wir sind mit dem Produzieren kaum nachgekommen. Der Betrieb wurde stetig erweitert, die Mitarbeiteranzahl stieg an. Natürlich gab es

auch Krisen, oft auch kräftige aufgrund der Wirtschaftskonjunktur. Diese Täler hieß es halt dann intelligent zu durchtauchen. Manchmal ist es uns sogar gelungen, antizyklisch zu arbeiten. Während die Konkurrenz in die Knie ging, konnten wir uns über Akquisitionen verstärken. Seit etlichen Jahren – und zwar schon deutlich vor der Finanzkri-

se 2009/10 – spüren wir, dass es immer schwieriger, anspruchsvoller und komplexer, wenn nicht sogar komplizierter wird. Die europäischen und globalen Entwicklungen bringen Dynamiken mit sich, die wir letztlich auch im Geschäft spüren. Einfache, lineare Wirkmodelle greifen oft zu kurz. Manchmal denke ich mir, du musst als Manager eine Mischung aus Psychologe, Soziologe, Anthropologe und Volkswirt sein, damit du das alles gut einordnen und einen guten Job machen kannst. Und dann ist noch die Herausforderung, das deinen Leuten so rüber zu bringen, dass sie es verstehen und mit dir mitziehen. Das geht dann schon mal an die eigenen Belastungsgrenzen oder sogar darüber hinaus.“

Oft hören wir in den Gesprächen mit

unseren Auftraggebern diese oder ähnliche Aussagen und beobachten, dass die Unternehmen und ihre Entscheidungsträger extrem gefordert sind. Die Tendenz ist durchaus steigend und wirft die Frage auf, wie damit professionell und menschlich gut umgegangen werden kann.

Der Umgang mit zunehmender Komplexität wird dem Menschen dadurch erschwert, dass sich diese selbst mit unterschiedlichsten Weltanschauungen und Lebens- und Arbeitseinstellungen konfrontiert sehen. Sie machen zudem die Erfahrung, dass angesichts des mit der Komplexität und Dynamik entstehenden Drucks die bisherigen Verhaltensmuster nicht mehr unbedingt greifen und sie mit Ohnmachtsgefühlen oder anderen psychischen bzw. physi-

schen Problemen zu kämpfen haben. Die dysfunktionalen Rückwirkungen dieser Verhaltenssymptome auf die Steuerung eines Unternehmens und auf die Kultur in den Unternehmen, sind dann auch zwischenzeitlich nicht mehr zu übersehen.

Der Befund ist eindeutig: Unsere Unternehmen sind infolge sich verändernder gesellschaftlicher Strukturen und Märkte in einem tiefgreifenden Wandel. **Innovation und Transformation sind zwei Seiten einer Medaille. Wirkliche, nachhaltige Innovationen sind nur durch Transformationsprozesse möglich**, die Menschen und Systeme befähigen, tiefgreifende und auch disruptive – und damit das bisherige Geschäftsmodell in Frage stellende - Veränderungen zu bewältigen. Dieser

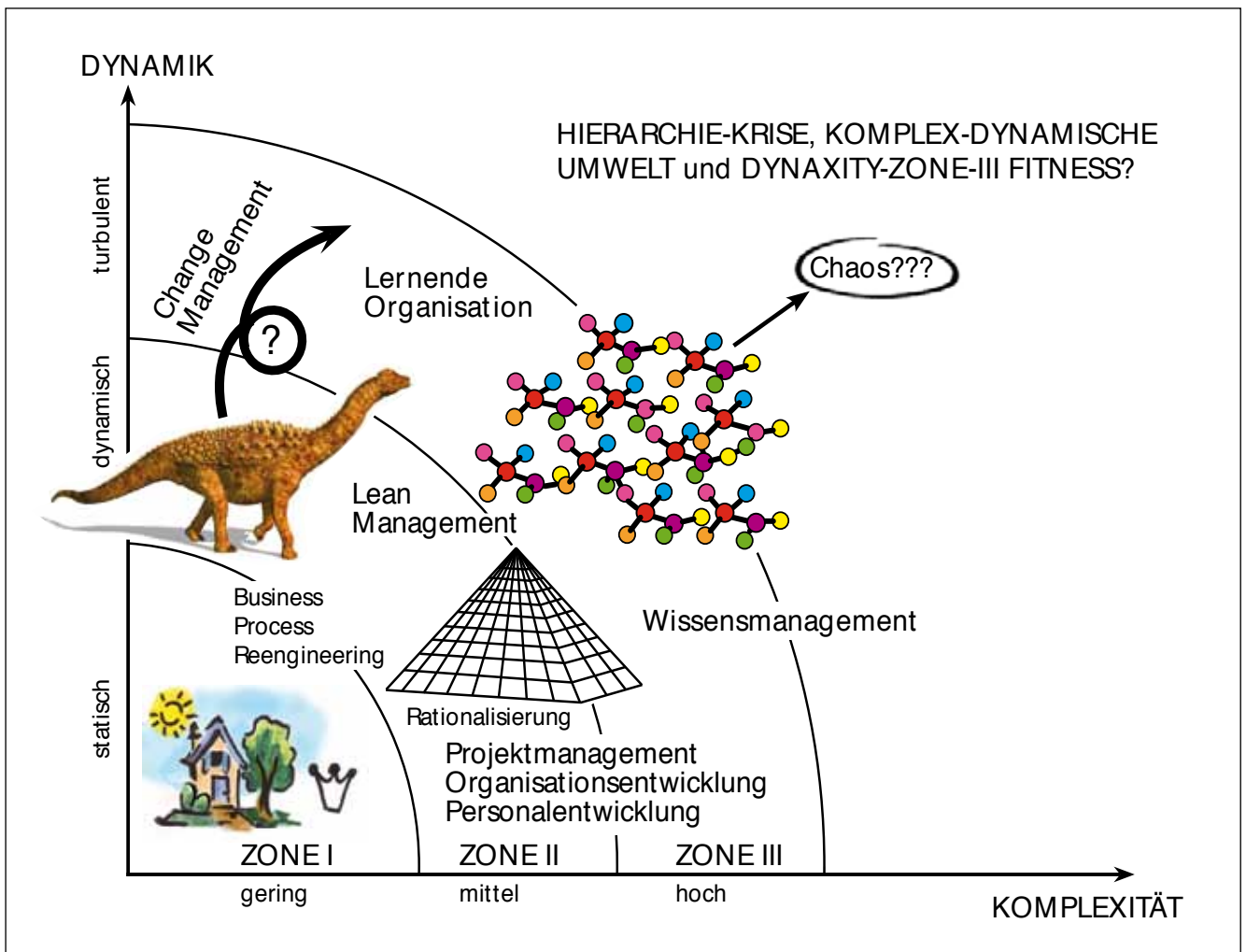


Abbildung: Rieckmann, Heijo, Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends, S. 27

Prozess beginnt mit der vorbehaltlosen Wahrnehmung der Abweichungen, der Änderungen im Systemumfeld. Um in der Unternehmensentwicklung wirksam werden zu können, müssen die wahrnehmbaren Veränderungsstimuli richtig interpretiert und eingeordnet werden. Der nachfolgend beschriebene Dynaxity-Ansatz von Rieckmann bietet dafür einen gut geeigneten Denkrahmen.

## 1. „Dynaxity“<sup>1)</sup> - Die Notwendigkeit einer neuen Perspektive in der Weiterentwicklung des Unternehmens

Rieckmann hat mit seiner Begriffsschöpfung „Dynaxity“ schon vor Jahren darauf verwiesen, dass „die gleichzeitig steigende Dynamisierung aller Lebens-, Arbeits- und Wissensbereiche“ das Tempo der Veränderungen immer schneller werden lässt und die damit verbundenen Wirkungszusammenhänge immer weniger durchschaubar werden. Der Planbarkeit und Berechenbarkeit werden enge Grenzen gesetzt und die Häufigkeit von Brüchen und Veränderungsnotwendigkeiten gehören zum Alltag der Unternehmenswirklichkeit. Aufgrund dessen stellt sich die Frage, inwieweit die derzeitigen Organisationen sowie die damit einhergehenden Denk- und Verhaltensmuster dazu geeignet sind, die steigende Dynaxity zu bewältigen. (siehe Grafik links)

Rieckmann beschreibt die Entwicklung der Dynaxity in unterschiedlichen Stadien. Während kleinere und mittlere (Pionier-)Unternehmen (Zone I: kleiner Mittelbetrieb mit „Familienatmosphäre“ in einer geschützten Marktnische bei hoher Transparenz und wenig Veränderungsbedarf) aufgrund der Überschaubarkeit noch sehr personenorientiert geführt werden können, etabliert sich mit zunehmender Größe ein eher „technokratisch-bürokratisches“ Ma-

nagement (Zone II: funktionale pyramidenartige Hierarchieformen).

Die Probleme steigender Dynaxity waren lange Zeit keine Zentralthemen mit wirklich bedrohlichen Aspekten. Heute ist es allerdings so, dass die meisten Menschen und Unternehmen unter Bedingungen der Dynaxity-Zone III leben (überwältigende Komplexität, harter globaler Wettbewerbskampf, rascher technologischer Wandel, unkontrollierbare Dynamik des E-Business und des Internets), die praktizierten Steuerungs- und Führungsmuster aber noch den Bedingungen der Zone II erwachsen sind. Über lange Jahre etablierte Unternehmen stoßen aufgrund ihrer hohen inneren Differenzierung, der damit verbundenen hierarchischen Organisation und zahlreichen Regeln, ggf. gepaart mit einer Misstrauenskultur, an deutliche Grenzen. Sie sehen sich immer häufiger mit der Notwendigkeit konfrontiert, im Interesse ihrer Überlebensfähigkeit den Übergang zur Zone III aktiv voranzutreiben. Es ist zudem zu beobachten, dass von Zone I in Zone II wachsende Unternehmen - vom Markt überrascht - unverzüglich die Zone III-Fitness erreichen müssen. Denn bisher bewährte Verhaltensmuster greifen nicht mehr, Routineprozesse sind immer weniger geeignet, den mit wachsender Dynamik auftretenden Markterfordernissen gerecht zu werden. **„Das Pionierunternehmen kann nicht genügend Komplexität verarbeiten, das technokratisch-bürokratische Management zu wenig die Dynamik vertragen und kontrollieren.“**<sup>2)</sup> An Stelle dessen sind beide mit Brüchen und Dysfunktionalitäten konfrontiert, die nicht nur neue Managementformen erforderlich machen, sondern nur über die aktive Gestaltung der Unternehmenskultur zu bewältigen sind.

Es erhebt sich damit die Frage, wie in Zone III gemanagt werden kann und/oder wie die Change-Prozesse der Übergänge (z.B. von Zone II nach Zone III) bzw. die ständigen Lern- und

Anpassungsprozesse in Zone III selbst gestaltet und erfolgreich gehandhabt werden können.

## 2. Warum reichen heute weder klassische OE-Ansätze noch übliche Change-Konzepte aus?

Voraussetzung dafür, dass Unternehmen in der geforderten Zone III bestehen können, sind u.a. soziale und mentale Mobilität, systemisches Denken, soziale, kommunikative und organisationale Kompetenz, eine Outside-in-Orientierung, Haltung der Kooperation und des Vertrauens, Konfliktfähigkeit, systemisches Prozessdenken, Werte- und Sinnorientierung mit hohem Grad an Selbstverantwortung, Selbstorganisation verknüpft mit hoher Lernbereitschaft. Zudem benötigt es Spielräume, Einbindung und unmittelbare Ergebnisverantwortung in „Multirealitäten“ mit Paradoxien, Redundanzen, Rollenvielfalt der Manager, usw. Das bedeutet, dass Führungskräfte, Mitarbeitende, Organisationen, Haltungen und Kulturen gebraucht werden, die mit hoher Dynaxibility ausgerüstet sind. Rieckmann beschreibt damit „... das Potenzial, hohe Dynaxitygrade verkraften zu können, also über personale (geistig-mentale-charakterliche), psychosoziale, organisatorische und technisch-physische Fähigkeiten verfügen zu können...“<sup>3)</sup>, um eben mit hoher Dynaxity verantwortungsvoll umgehen zu können.

### Wie können solche Übergänge hin zu einem organisch-systemischen Management aktiv gestaltet werden?

In der Regel greifen Führungskräfte gerne auf klassische Ansätze des Change-Managements zurück oder versuchen, das Paradigma der Einbindung aller MitarbeiterInnen mit klassischen Organisationsentwicklungsansätzen zu berücksichtigen. Beide Konzepte grei-

fen aber zu kurz, sind sie doch selbst den in Zone II herrschenden Führungsparadigmen zuzuordnen.<sup>4)</sup>

>> Vertreter des Change-Management-Ansatzes betonen den Vorteil der Schnelligkeit bzw. Beschleunigung auf Grundlage eines strikten Projektmanagements, mit dem Veränderungen im Zweifelsfall auch gegen die Betroffenen durchgesetzt werden können. Die Einbindung der Betroffenen geschieht allenfalls zur Informationsgewinnung und Analyse. Der Fokus liegt, im Interesse der Schnelligkeit und Radikalität der Veränderung, eindeutig auf den Machtpromotoren des jeweiligen Systems. Das hat zur Folge, dass zahlreiche Change-Vorhaben scheitern, weil sich in der Umsetzungsphase die intendierten und auch im Sinne der Dynaxity notwendigen Musterwechsel gerade nicht durchsetzen lassen. Dies ist auch kaum verwunderlich, prägen doch in vielen Change-Projekten externe Logiken den Prozess: Vorgabe der Veränderungsziele von außen, eine normativ, lineare Steuerung des Prozesses und sprunghaft auf Brüche abzielende Veränderungsideen, die eben außerhalb des Systems entstehen.

>> Aber auch die klassischen „konsequenten“ OE-Konzepte sind nicht geeignet, gegenwärtige Veränderungsnotwendigkeiten konstruktiv in zukunftsträchtiges Potenzial zu transformieren. Abgesehen davon, dass diese im Gegensatz zu Change auf eher zeitintensive und langsamere Veränderungsschritte mit offenem Prozessdesign bauen und dabei auf die stetige Einbindung aller Betroffenen in Entscheidungsprozesse setzen, erwächst gerade daraus eine relativ geringe Wahrscheinlichkeit für eine wirkliche Veränderung im Wesen der Kultur. Die Veränderung durch interne Reflexion, evolutionär mit Veränderungsideen ausschließlich aus dem Unternehmen selbst, führt allenfalls zu graduellen Anpassungen und bleibt letztlich den ursprünglichen Mustern verhaftet.

Gemessen an den Merkmalen einer der Dynaxity angemessenen Unternehmensverfassung (Zone III), vermögen reine Change- oder Organisationsentwicklungs-Ansätze weder den Übergang von Zone II in Zone III zu leisten, noch sind sie geeignet, die Anforderungen einer zunehmenden Dynaxity zu bewältigen.

**Der Change-Prozess „zieht zu rasch zum Tor“ und entwickelt keinen Tiefgang** – es bleiben letztlich die gleichen Pfade und Muster, Selbststeuerungskräfte werden eher gehemmt/frustriert/reduziert. **Die OE richtet sich zu stark nach innen und verliert sich im lauen Konsens** und langwierigen, entmutigenden Entscheidungsprozessen. Unorthodoxe, kreative Lösungen tun

sich im Kompromiss-Sumpf sehr schwer nicht unterzugehen.

**Die Frage bleibt: Wie können wir dafür sorgen, dass sich Personen und Organisationen im Sinne des Unternehmenszwecks zukunftsfähig ausrichten können?**

Wir empfehlen (und unterstützen) Organisationen, die sich in Folge zunehmender Dynamik und Komplexität aktiv mit Widersprüchen, Spannungen oder Brüchen auseinandersetzen haben, einen Transformationsprozess, in dem „die Kraft Dazwischen“ so genutzt wird, dass die Veränderungen in einer wirklichen, im Kern nachhaltigen, Transformation gründen.

## Was ist das Spezielle in unserem Transformationsverständnis?

- >> **Geschwindigkeit bzw. Beschleunigung der Veränderung:** mittlere Veränderungsgeschwindigkeit mit einem strikt phasengegliederten Prozess geplanter schließender und öffnender Interventionen.
- >> **Integration bzw. Mitwirkung der Betroffenen:** punktuelle Einbindung der Betroffenen in allen Prozessphasen zur Sicherstellung der Akzeptanz bzw. Integration einer Veränderung; allerdings ggf. auch Durchsetzen von Notwendigkeiten gegen die Interessen von Betroffenen.
- >> **Wahrscheinlichkeit von Musterwechsoptionen bei einer Veränderung:** aktive Verknüpfung von Eigenlogik und externer Logik, aktiv gesteuerte Abfolge von evolutionären und sprunghaften Phasen, zirkuläre Zielplanung, rekursive Steuerung des Prozesses, Veränderungsideen entstehen innerhalb und außerhalb des Systems und entwickeln sich in Wechselwirkung weiter.
- >> **Transformation kann nur unter der „Leitwährung“ einer transformationalen Führungshaltung gelingen.** Erst wenn sich die Werte und Einstellungen der Menschen nachhaltig ändern, kommt es zu substantiellen Veränderungen in den Modellen und Abläufen – die andere, neue Art der Geschäftswahrnehmung wird wirksam: Energetisierung durch kräftige Zukunftsbilder (Inspiration); Perspektivenerweiterung durch intellektuelle und emotionale Stimulierung; Vertrauen und Zutrauen durch Glaubwürdigkeit und Vorbildwirkung; individuelle Förderung, vor allem auch der persönlichen Stärken und Ressourcen.

### 3. Wie wirkt ein Transformationsprozess?

**Transformationen und Innovationen sind Brüche in den Routinen und Gewohnheiten in der Organisation, bei den Menschen.** Es ist ein Übergang von einer vertrauten Form in eine

neue, noch unbekannte. Dabei müssen andere Herangehensweisen, Abläufe und Muster, die für die Zukunft erfolgversprechend scheinen, entwickelt und eingeübt werden.

In einer Transformation müssen sich alle Beteiligten auf die Prozesse wirklich einlassen, sich den Konflikten stellen

und vor allem die eigenen Handlungsmuster hinterfragen und gegebenenfalls ändern. Eine Herausforderung für jeden Einzelnen, die auch eine Systematik im Vorgehen benötigt. In einem folgenden inoVator wird das Thema fortgesetzt und auf besondere Aspekte des Transformationsmanagements im konkreten Tun eingegangen.

## Was ist nun das Besondere des Transformationsmanagements?

### Aus Sicht des Unternehmens, des Managements:

- >> Es wird ein Maximum der Potenziale, die in der Organisation sowie in den MitarbeiterInnen stecken, genutzt.
- >> Kein anderer Ansatz (OE, Change) fördert innovative und ergebnisorientierte Selbststeuerung so nachhaltig.
- >> Mittelständische Unternehmen oder in eigenständige Sparten gegliederte Konzerne können aufgrund ihrer Größe leichter Handlungsspielräume öffnen und damit eine maßgebliche Bedingung für transformationale Führung sicherstellen! Je größer die Organisation und je zentraler, umso mehr werden die inspirierenden, öffnenden Effekte der Transformation neutralisiert.
- >> Transformationale Führung im speziellen sensibilisiert und steigert die intrinsische Motivation der MitarbeiterInnen und ist für einen grundlegenden Wandel erforderlich. Es wirkt sich positiv auf die Veränderungsbereitschaft, die Kreativität und Innovation aus sowie die Bereitschaft, Kritisches offen anzusprechen.
- >> Das System entwickelt sich zu einem nachhaltig innovativen Unternehmen, antizipiert Veränderungserfordernisse viel früher, geht pro-aktiv darauf zu und zeigt verstärkt Merkmale einer Lernenden Organisation.

### Aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

- >> MitarbeiterInnen können ihre Fähigkeiten einbringen, erfahren Wertschätzung. Die erlebte soziale Anerkennung stärkt das Selbstbewusstsein und die Selbstsicherheit und die Integration im System.
- >> Jede/r kann (mit)gestalten, etwas bewirken. Die Handlungsspielräume fördern Fähigkeiten und Entwicklung. Zu sehen, dass die eigene Leistung Früchte trägt, zu Ergebnissen führt, befriedigt die Leistungsmotivation und fördert die Robustheit der MitarbeiterInnen. Der Mut zum Tun wächst.
- >> Nach Ansicht der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters werden die Meinungen gehört, haben Gewicht und Bedeutung. Damit erlebt jede/r, dass sie/er Einfluss nehmen kann und gewinnt an Bedeutung. Zunehmende Macht ermöglicht den Zutritt zu weiteren Wirkungskreisen.

<sup>1)</sup> Die Ausführungen zum Thema Dynamixity sind eine Zusammenfassung der Grundgedanken aus: Fleckmann, Heijo, Dynaxibility – oder: Kann Management am Rande des dritten Jahrtausends noch erfolgreich sein? in: Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends, Frankfurt 2000, S. 3-28

<sup>2)</sup> s. S. 9

<sup>3)</sup> s. S. 6

<sup>4)</sup> Eine ausführliche Darstellung der Abgrenzung Change, Organisationsentwicklung, Transformationsmanagement ist zu Enden bei: Prammer, Karl, TransformationsManagement, Heidelberg 2009, S. 15 ff.

Weitere Quelle:

Mutis, Bernhard & Minx, Eckard, Kreisförmiger Fortschritt, OrganisationsEntwicklung Nr.1/2013, S. 57 ff