

Führung und Facilitation in Transformationsprozessen

Markus Hänsel

Erschienen in: „Systemisch Beraten live“ (2020), Markus Schwemmler (Hrsg.), Books on Demand

Die wirtschaftlichen Entwicklungen der letzten Jahrzehnte verstärken die globalen Interdependenzen im wirtschaftlichen, finanzökonomischen, politischen, medialen, kulturellen Bereich. Gleichzeitig erleben wir disruptive technologische Entwicklungen, meist unter dem Label „Digitalisierung“, zusammen mit einem gesellschaftlichen Wertewandel, der etwas schematisch mit dem Label „Generation X,Y,Z...“ erfasst wird. Während die technologischen Entwicklungen von der Wirtschaft initiiert und getrieben werden, beginnen sich die strukturellen Konsequenzen zunehmend in den Unternehmen und Organisationen niederzuschlagen. Die Veränderungen, die dabei auf die jeweiligen Systeme zukommen sind als tiefgreifende Transformation zu verstehen, nicht als optimierende Veränderung in einer stabilen Umwelt.

Der vorliegende Artikel soll an ausgewählten Beispielen zeigen, dass Modelle aus dem Bereich komplex-adaptiver Systeme, wie auch Erfahrungen aus dem Bereich agiler Produktentwicklung bei der Gestaltung und Begleitung von Organisationsentwicklung und Führung solcher Transformation hilfreich sind.

Transformation als Herausforderungen von Organisationen in der VUCA Welt

Werden Führungskräfte gefragt, welches die zentralen Herausforderungen in der zukünftigen Arbeitswelt sind, kreisen die Antworten meist um die stetig steigende Komplexität und Beschleunigung bei gleichzeitig steigender Erwartung hinsichtlich Effektivität und Effizienz der Ergebnisse (Kruse 2013). Die Auswirkungen dieser Veränderungen sind im Acronym VUCA verdichtet, das in den 90er Jahren ursprünglich die Veränderungen militärischer Einsatzfelder beschreiben sollte, dann von der Komplexitätsforschung und schließlich in Bereichen wie Wirtschaft, Management und Change aufgegriffen wurde (vgl. Johansen 2007). Es setzt sich aus den englischen Begriffen ‚volatility‘ (Veränderungsdynamik), ‚uncertainty‘ (Unsicherheit), ‚complexity‘ (Komplexität), ‚ambiguity‘ (Mehrdeutigkeit) und versucht die Veränderungen, die Anforderungen und die Aktionsfelder zu beschreiben, die in einer hochvernetzten Welt entstehen.

Die VUCA Perspektive bekommt durch die aktuelle Lage der Corona-Pandemie (Stand April 2020) noch einmal eine völlig neue Dimension. Bezogen auf Komplexität und Dynamik bislang auf die Veränderungen wirtschaftlicher Prozesse bei zunehmender Globalisierung und Digitalisierung, erleben wir hier einen Musterbruch bisher ungekannten Ausmaßes. Über dessen Auswirkungen kann zur aktuellen Stunde nur spekuliert werden, doch sicherlich bekommt der Umgang mit den VUCA Eigenschaften der Ungewissheit und Ambiguität gerade eine völlig neue Tragweite. Schon jetzt können wir sehen, wie große Teile des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens im virtuellen Raum stattfinden und Entwicklungen der Digitalisierung, z.B. im Bereich der Bildung im Eiltempo flächendeckend Einzug halten.

Die Fähigkeit und Bereitschaft zur Transformation stellt eine zentrale Anforderung dar, in einer Umwelt und Organisationslandschaft, die zunehmend mit VUCA-Kriterien umgehen muss. Für eine erste Verortung möchte ich bewusst einen Unterschied zum inhaltlich verwandten Begriff Changemanagement machen. Dabei geht man den zwei fehlerhaften Prämissen aus: Die Zukunft sei vorhersehbar und Veränderungsprozess seien plan- und zentral steuerbar. Die oben beschriebenen Rahmenbedingungen der VUCA-Welt entziehen sich jedoch genau diesen Bedingungen. Statt von Vorhersehbarkeit und Planbarkeit müssen wir von hochdynamischen Umweltveränderungen ausgehen. Für Organisationen heißt dies, dass sich die Fähigkeit schnell, dynamisch und gleichzeitig substanziell zu anpassen und verändern ebenso zunimmt. Die mechanistische Steuerungsidee komplexer sozialer Systeme, die aus soziologischer und systemischer Sicht schon oft als unzureichend kritisiert wurde, kommt nun zunehmend an ihre Grenzen. Statt einen Weg von „Ist-Zustand zum Soll-Zustand“ zu planen und zu managen, gilt es zu verstehen, dass sich Organisationen in schnellen iterativen Zyklen gemäß ihrer Selbstorganisation permanent transformieren müssen. Eine wirklich tiefgreifende Transformation, die sich im Gesamtsystem und allen Subsystemen manifestiert, muss dabei dezentral an vielen Stellen der Organisation gleichzeitig passieren und durch schnelle Feedbackschleifen mit der Umwelt, den Kunden, den Stakeholder im Außen wie im Innen vernetzt sein.

Spannungsfelder in Organisationen

In den meisten Unternehmen bringen die Entwicklungen der VUCA-Welt einen enormen Innovationsdruck und die Auseinandersetzung mit verschiedenen Spannungsfeldern mit sich:

- **Beschleunigung bei struktureller Trägheit:** Um sich im klassischen Wettbewerb durchzusetzen, ist Geschwindigkeit in Punkten Entwicklung und Veränderung ein zentraler Erfolgsfaktor und Unternehmen versuchen vieles um dabei Schritt zu halten. Das geforderte Tempo kann jedoch schnell zum Problem werden, wenn die dafür nötigen strukturellen Veränderungen in der Organisation ausbleiben. Langwierige Entscheidungswege einer Hierarchie sind zunehmend untauglich, wenn es darum geht an vielen Stellen schnell auf Veränderungen im Markt oder bei Kunden zu reagieren. Die Forderung nach höherem Tempo nur mit technischen Lösungen oder Effizienz zu beantworten greift nicht nur zu kurz, sondern führt zu im System zu Überlastung und Überforderungserscheinungen.
- **Wandel statt Optimierung:** Jedes Unternehmen versucht seine Arbeitsprozesse im Sinne der Effizienzsteigerung immer weiter zu optimieren. Doch gerade in den Turbulenzen einer komplexen VUCA-Umwelt, erweisen sich hoch-effiziente Prozesse aufgrund mangelnder Flexibilität als wenig anpassungsfähig. Die bewährten Prozesse immer weiter zu optimieren, verhindert genau das aktive Einleiten von grundsätzlicheren Veränderungen, da es immer den bewährten Erfolgskriterien folgt. Für Wandel ist es jedoch notwendig, auf neue Anforderungen mit neuen Lösungen zu antworten, statt zu versuchen weiter die alten dysfunktionalen Wege zu perfektionieren.
- **Sinnkopplung statt Werteerosion:** Die Werte eines Unternehmens drücken zentrale emotionale und kulturelle Prämissen aus, die Art und Weise der Zu-

sammenarbeit im Innen und des Wirtschaftens im Außen definieren. Dazu formulieren Unternehmen ihre Kernwerte gerne in Form von Leitbildern und mission-statements, was der Organisationsforscher E. Schein „proklamierte Werte“ nennt. In einer Umwelt, die jedoch von starker Ambiguität geprägt ist, werden selbst unstrittig positive Werte, wie Fairness, Qualität, Leistung oder Wertschätzung täglich auf die Probe gestellt. Erleben Mitarbeiter oder Kunden nun, dass ein Unternehmen gegen die explizit formulierten Werte verstößt oder diese ignoriert, ohne dass dies thematisiert und korrigiert wird, werden Wertaussagen als unglaubwürdig und hohl abgetan und verlieren damit ihre orientierende Wirkung. In Folge dessen wenden sich Kunden ab, Mitarbeitende ebenso oder sie entwickeln eine zynische Haltung als Reaktion auf den unaufgehobenen Widerspruch zwischen Schein und Sein.

- **Proaktives Handeln statt Status-Quo Erhalt:** Weil die hohe Volatilität Zukunftsprognosen äußerst unsicher macht, versagen klassische Strategie und Planung zunehmend. Doch statt sich mit dieser Gesamtsituation auseinanderzusetzen, wird immer noch häufig in Vogel-Strauß-Manier die Notwendigkeit für eine Transformation durch das Motto „das haben wir schon immer so gemacht“ verdrängt – aber je länger man in der vermeintlichen Sicherheit des status quo verharrt, desto schwerer wird der proaktive Schritt in die Wandlung, bis schließlich erzwungene Umbrüche zum Handeln zwingen. Doch meist hat der Druck einer existentiellen Krise einen hohen Preis.
- **Spannung nutzen statt unterdrücken:** Komplexe Umwelten zeichnen sich durch höhere Diversität aus. Das heißt die Stakeholder in der Organisation bringen immer heterogenere Bedürfnisse und Interessen ein - innerhalb der Belegschaft zwischen den Generationen, zwischen Abteilungen, Standorten oder hierarchischen Ebenen. Werden die dadurch auftretenden Spannungen und Konflikte nicht aktiv und konstruktiv moderiert, können sie sich zunehmend polarisieren. Schwelende Konflikte, destruktive Eskalation, Schuldzuweisungen oder Fragmentierung sind die Folge. Doch genau diese ungelösten Spannungen binden Energie, die dringend für Transformation und Neuausrichtung notwendig wäre. Stattdessen gilt es die auftretenden Spannungsfelder in der Organisation bewusst zu machen, bewusst zu bearbeiten und damit ein Momentum für die transformative Entwicklung zu schaffen.

Der Weg durch die Transformation

Ein Modell den Transformationsprozess, bietet das systemische Modell des ‚transformativen Zyklus‘, das der kanadische Ökologe C. S. Holling auf der Basis von Systemtheorie und Simulationsmodellierung formuliert hat (vgl. Holling 1973, Holling et al 2002). Systeme, die sich auf gesunde und nachhaltige Weise an Veränderungen anpassen und weiterentwickeln durchlaufen danach spezifische Phasen, die im Modell idealtypisch beschrieben sind:



Abbildung 1: Transformativer Zyklus (nach Holling 1973)

Nach einer langen Phase des Wachstums, in der das System durch Optimierung immer mehr an Effizienz gewinnt, gerät es früher oder später in eine Phase des Stillstands - bedingt durch umweltbedingte Grenzen, Marktsättigung und Ressourcenerschöpfung. Sind die Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung und Optimierung ausgeschöpft stürzt das System dann schnell in eine disruptive Krise, in der die bislang bewährten Erfolgsmodelle nicht mehr funktionieren und neue nicht einfach verfügbar sind.

Das System geht dann in die krisenhafte Phase einer Transformation, in der die Erkenntnis und Bereitschaft wachsen muss, das Althergebrachte loszulassen. ‚Krise‘ ist als Begriff der Medizin entlehnt und verweist auf den Punkt einer Krankheit an dem sich der Verlauf zwischen Heilung und Tod scheidet. Ein Festhalten an Wachstums- und Effizienzzielen führt in eine ‚Rigiditätsfalle‘, da es immer versucht die Erfolge und Strategien der Vergangenheit fortzuschreiben. Das Risiko zu scheitern, ist in dieser Phase beträchtlich, da angesichts der anstehenden Transformation die Produktivität deutlich einbrechen kann. Resilienz entsteht in dieser Situation nicht mehr aus vergangene Erfolgsmodellen und dem Beharren auf Tradition, sondern mit Blick völlig neue Entwicklungsperspektiven und die Offenheit erste Signale wahrzunehmen, die die Richtung einer wirklichen Erneuerung andeuten.

Gelingt der Gang durch diese Krisenphase, kann sich das System in eine Innovationsphase eintreten in der neue Ideen entstehen und erste Prototypen entwickelt werden. Der Weg in eine transformative Erneuerung stellt die Organisation schließlich vor die Entscheidung eines Werte- und Kulturwandel und einer substanziellen Veränderung der Organisationsstrukturen und Prozesse. Die Gefahr in dieser Phase besteht darin, dass die Organisation in eine ‚Armutsfalle‘ gerät, d.h. Ressourcen knapp werden, Märkte wegbrechen und gleichzeitig nötige Innovationsimpulse noch nicht stark genug sind, um das System wieder in einer Wachstumsphase zu bringen. In dieser Phase entsteht die notwendige Resilienz dadurch, dass Erwartungen hinsichtlich des Profits reduziert werden und kleine Prototypen schnell an den Markt gebracht werden.

Gelingt dieser Neuanfang, kann eine neue Phase des Wachstums beginnen. Eine gesunde und nachhaltig erfolgreiche Organisation wird all diese Phasen der Transformation kontinuierlich und wiederholt durchlaufen (Holling 2002).

Gestaltung in den Phasen des transformativen Zyklus

Für die die Begleitung und Facilitation einer Organisationsentwicklung stellen in den unterschiedlichen Phasen des Transformationszyklus spezifische Herausforderungen:

a) Antizipation des Krisenpunkts

- Die Organisation muss frühe Signale für die bevorstehende Transformation erkennen (Lähmung, Stillstand, wachsende Konflikte); realisieren welche Entwicklung zukünftig ansteht und "Möglichkeitsfenster" für die kommende Transformation wahrnehmen.
- Ängste und Widerstände sind zu erwartende Begleitumstände der Transformation. Die Organisation muss daher professionelle Wege anbieten die Emotionen aufzufangen und Konflikte konstruktiv zu bewältigen.
- Krisen im Sinne einer entscheidenden Wendung verlangen eine Bereitschaft gewohnte Muster, Routinen und Sicherheiten aufzugeben, auch mit Schmerzen, um ein neues Muster entstehen zu lassen.

b) Resiliente Bewältigung der Krise

- Strategiewechsel: Die Ausrichtung auf Optimierung und Effizienz ist in der Wachstumsphase nützlich, in der Transformationsphase dagegen kontraproduktiv – hier kommt adaptiven Fähigkeiten und agilen Prinzipien eine wesentlich höhere Bedeutung zu.
- Zur Navigation in turbulenten Prozessen sind schnelle, effektive Feedbackschleifen wichtiger als fixe Prozesse. Dies bedarf geeigneter Kommunikationsräume auf verschiedenen Ebenen, bilateral, zwischen Gruppen und Teams, zwischen Arbeitsbereichen und Hierarchieebenen.
- Zur Orientierung gilt es Szenarien der gewünschten und möglichen Weiterentwicklung zu erschaffen, die eine dynamische Vorbereitung der Transformation erlauben, ohne dass es dafür einen festgelegten Plan gibt.

c) Reorganisation und Innovation

- Da Innovation immer mit alten Mustern bricht, muss die Organisation unkonventionelle Experimente mit Veränderungen zulassen - statt durch Festhalten an Traditionen und alten Erfolgskriterien die Innovation im Keim zu ersticken.
- Im Rahmen der Transformation geht die Organisation in eine emergente Entwicklung, die sich aus dem Zusammenwirken vieler neue Ideen und Impulse von Innen und von außen speist. Dadurch können innovative Prototypen entstehen z.B. sowohl auf der Ebene neuer Produkte, Dienstleistungen, als auch auf Ebene agiler Arbeitsprozesse und durch einen Wandel der Organisationsstrukturen.
- Bei tiefgreifenden Transformationen besteht das Dilemma darin, Identität zu erhalten und gleichzeitig zu verwandeln. Dazu muss es gelingen die identitätsstiftenden Narrative in der Organisation weiterzuentwickeln und gleichzeitig wertschätzend auf der Vergangenheit aufzubauen. Menschen haben das Bedürfnis ihre bisherige Geschichte sinnvoll in die Zukunft zu integrieren.

D.h. das Bisherige ohne Verklärung zu würdigen und gleichzeitig den unterschiedlichen Weg in eine meist noch ungewisse Zukunft einzuschlagen.

d) Stabilisierung und Wachstum

- Ein System, das durch eine Krise gegangen ist und sich reorganisiert hat, hat eine turbulente Zeit hinter sich – auch wenn die Resilienz der Organisation ausreichend war, um zu überleben und nötige Veränderungen einzuleiten, gilt es nun durch stabilisierende Maßnahmen Kraft für neues Wachstum zu schöpfen.
- Da keine Reorganisation perfekt ist, braucht es kontinuierliche Problemlösungen. Damit sich eine neue Organisationsstruktur etablieren kann, müssen viele Startschwierigkeiten überwunden werden, ohne wieder in alte Gewohnheiten zurückzufallen.
- Neue Kooperationsmöglichkeiten, sowohl innerhalb der Organisation als auch mit der Umwelt, können die Innovationen weiter festigen und etablieren.
- Im Zuge einer Reorganisation gilt es eine neu zu justierende Balance zwischen Dezentralisierung und zentraler Koordination herzustellen (Polizentrität), um Fragmentierung und Rigidität zu vermeiden.

Nach der Transformation ist vor der Transformation

Der eigentliche Lerneffekt nach dem Durchlaufen eines Transformationsprozesses besteht nun darin, dass die Organisation die kommende Entwicklungsphase antizipiert, also schon in einer Wachstumsphase, in der die Strategie auf Effizienz und Optimierung bestehender Produktionsprozesse ausgelegt ist, den nächsten Transformationszyklus vorzubereiten – ohne wiederum die Organisation in einen dauernden Panikmodus zu versetzen.

Fünf Foki in der Begleitung eines Transformationsprozess

Im nachfolgenden möchte ich nun 5 zentrale Foki in der Begleitung und Facilitation von Transformationsprozessen ausführen:



Abbildung 2: 5 Foki in der Begleitung eines Transformationsprozess

1. Organisationale Achtsamkeit und Resilienz

Führung und Management stehen vor der Herausforderung die Adaptionfähigkeit der Organisation in dynamischen Umwelten nachhaltig zu fördern und dabei möglichst die negativen Nebeneffekte von Veränderungsvorhaben zu vermindern. Dazu untersuchte das Projekt 8Inno an der Universität Bremen, wie sich Organisationen den Anforderungen kontinuierlichen Wandels erfolgreich stellen und was die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen fördert (vgl. im folgenden Becke et al 2011, 2013). Als zentrale Kompetenz für erfolgreichen Organisationswandel wurde dabei das Konzept ‚Organisationale Achtsamkeit‘ eruiert. Es umfasst die „*systematische organisatorische Aufgeschlossenheit für Veränderungspotenziale und -grenzen sowie ungeplante Folgen geplanter Veränderung*“ (Becke et al 2011, S.35). Im Gegensatz zu gängigen Changemanagement Modellen hängt erfolgreicher Organisationswandel demnach weniger von ausgefeilten Plänen und deren strikter Umsetzung ab – sondern vielmehr davon, ob es einer Organisation gelingt, die Vielfalt von Informationen und Wechselwirkungen angesichts umweltorientierter Unsicherheit und Dynamik aufzunehmen und zu verarbeiten. Zentrales Ziel ist es, die Adaption- und Transformationsfähigkeit der Organisation zu erhöhen.

Als Grundlage wird dabei auf den in der Psychologie bereits gut evaluierter Achtsamkeitsprinzip zurückgegriffen - die Fähigkeit zur offenen, differenzierten Wahrnehmung innerer Prozesse wie auch äußerer Umweltereignisse sowie deren Wechselwirkungen. Die Arbeiten von Weick und Suitcliffe (2006) basieren auf den Untersuchungen

sogenannter ‚high reliability organisations‘ und übertragen das Konzept als ‚organisationale Achtsamkeit‘ auf die Ebene sozialer Systeme. Das sind Organisationen, die aufgrund ihrer Tätigkeit ein besonders hohes Maß an Verantwortung bezüglich Sicherheit haben und gleichzeitig sehr gut darauf trainiert sind, früh auf Signale für Störung und Veränderung der Umwelt zu achten. Die dadurch entstehende Resilienz, entsteht dabei entgegen mancher Annahmen nicht aus einem strengen Regelwerk oder autoritärer Führung, sondern vielmehr aufgrund der Fähigkeit auf an vielen Stellen im System schnell und flexibel auf Störungen so zu reagieren. Ziel ist es dabei nicht nur die Störung unbeschadet zu bewältigen, sondern dadurch einen wichtigen Lern- und Erkenntnisprozess auszulösen, der die Achtsamkeit aller Beteiligten wiederum steigert.

Als Voraussetzungen für die Ausbildung organisationaler Achtsamkeit in Organisationen lassen sich folgende zentrale Faktoren finden:

Faktoren organisationaler Resilienz und Achtsamkeit in Organisationen	
Emotionale Stabilitätsanker	Wertschätzung, Vertrauen, Verlässlichkeit in den Arbeitsbeziehungen geben Menschen die notwendige Sicherheit, wenn sich Strukturen und Arbeitsprozesse verändern. Gleichzeitig braucht es Aufmerksamkeit für negative Nebenwirkungen dieser Stabilitätsanker, z.B. dort wo eingefahrene Netzwerke gleichzeitig der Veränderung entgegenwirken.
Offene Kommunikation und Vertrauenskultur	Dialog und Kommunikation zwischen Menschen aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen der Organisation fördern eine verlässliche Vertrauenskultur - unterstützt durch das Vereinbaren von Kooperationsregeln und geeigneter Verfahren für die Kommunikation.
Selbstreflexion und Antizipation	Die Förderung organisatorischer Selbstreflexionsprozesse ist die Grundlage für Organisationslernen und die Entwicklung eines ‚Frühwarnsystems‘, um Risiken ungeplanter Nebeneffekte von Veränderungsmaßnahmen zu antizipieren und zu minimieren.
Perspektivenvielfalt im Hinblick auf Veränderung	Informationsvorsprung entsteht durch Perspektivenvielfalt - dies bedingt, das Fach- und Erfahrungswissen vieler Mitarbeitender einzubeziehen und zu nutzen. Dialogräume ermöglichen die organisationsinterne Reflektion von Veränderungen und die ‚Veränderung der Veränderung‘
Betriebliche Konfliktkultur	Die Kooperation unterschiedlicher Stakeholder benötigt konstruktive Klärungsprozesse und Verständigung auf Augenhöhe. Geregelt Verfahren der Konfliktbearbeitung gewährleisten die konstruktive Bewältigung von Interessen- und Erwartungskonflikten im Veränderungsprozess. So kann eine ausgehandelte Balance von ‚Geben und Nehmen‘ in sozialen Beziehungen herstellen
Individuelle Resilienz	Verminderung gesundheitsschädigender Belastungen und Stärkung von basalen Gesundheitsressourcen, wie dem Kohärenzgefühl durch Verstehbarkeit der Situation, Bewältigbarkeit der Anforderungen und Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns (Antonovsky 1997)

Tabelle 5: Grundprinzipien organisationaler Achtsamkeit in Organisationen

2. Spannungsfelder nutzen

Organisationen befinden sich in der Transformation immer in einem Dilemma, bei dem Flexibilität und Stabilität in einer hohen Interdependenz stehen. Ohne die nötige Bereitschaft und Fähigkeit zur radikalen Veränderung ist ein Bestehen der Organisation in einer dynamischen Umwelt nicht möglich. Gleichzeitig ist eine gewisse Stabilisierung auch in Veränderungs- und Transformationsprozessen nötig, damit die Organisation ein gewisses funktionales Niveau erhalten kann und nicht kollabiert. Der Versuch einseitig Stabilität zu erhalten kann zu Lähmung, Rigidität und Verkrustung von Strukturen und Prozessen führen. Auf der anderen Seite erhöht dauernde Veränderung und Reorganisation das Risiko von Friktionen, Erschöpfung und schließlich dem Kollaps des Systems.

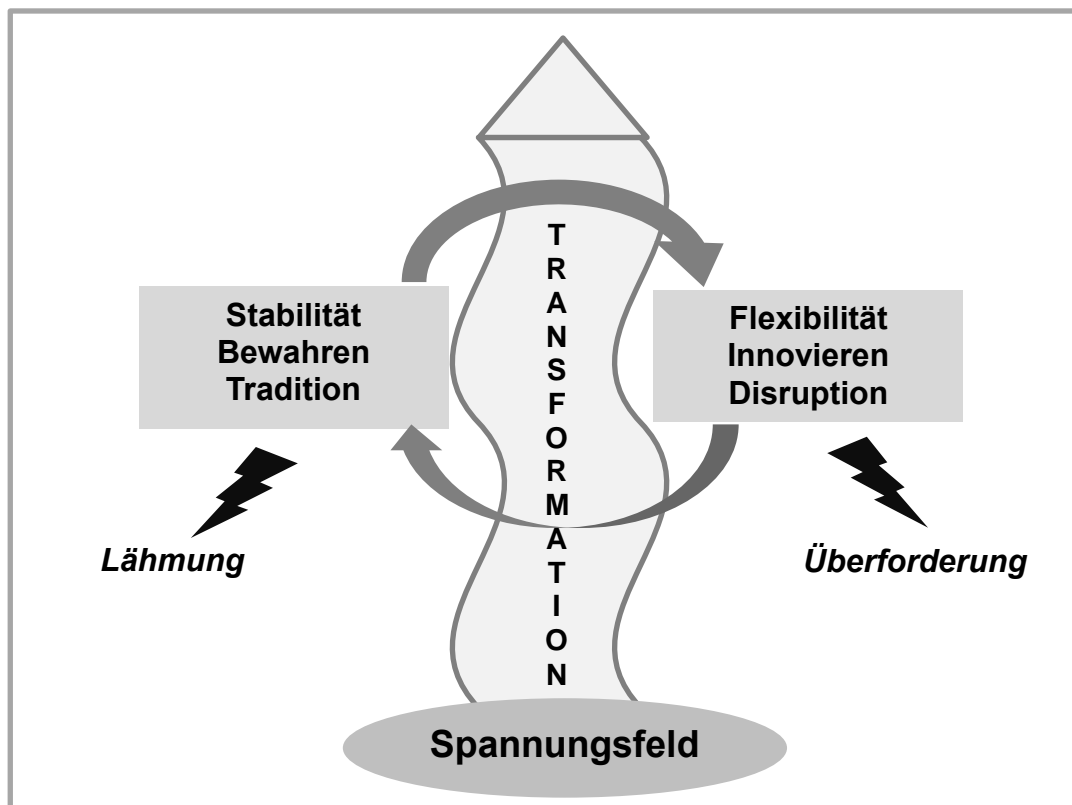


Abbildung 3: Spannungsfeld Stabilität / Flexibilität

Die wechselseitige Bedingtheit von Stabilität und Flexibilität stellt die Voraussetzung für die Wandlungsfähigkeit der Organisation dar. Führung und Facilitation muss in der Lage sein, innerhalb dieser Polarität oszillieren zu können, Einseitigkeiten vermeiden („Haben wir immer so gemacht“ vs. „Alles muss sich sofort ändern“) und die Qualitäten beider Pole einzubringen.

Im Laufe eines Transformationsprozess können dann je nach Situation der Organisation verschiedene Spannungsfelder auftreten. Meist sieht man dabei nur eine Seite, die in den Vordergrund gestellt wird. Die korrespondierende Seite wird meist nicht wahrgenommen oder als wenig relevant in den Hintergrund gestellt.

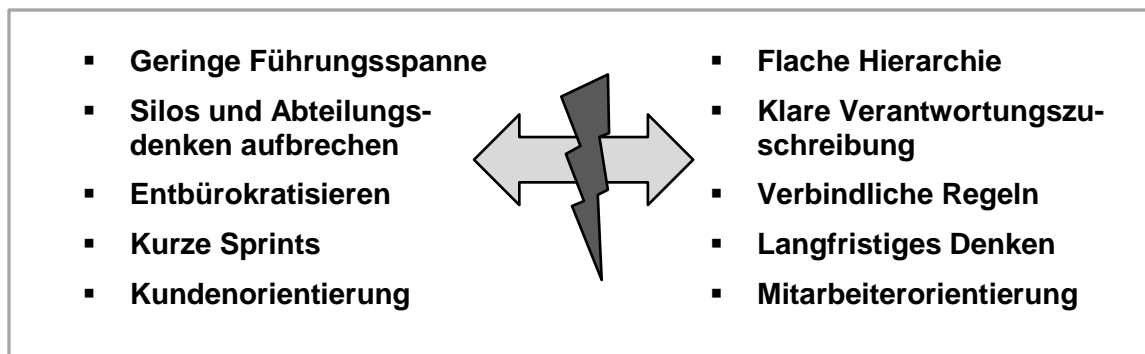


Abbildung 4: Spannungsfelder in Transformationsprozessen

Diese dargestellten Spannungsfelder nicht als Widersprüche zu verstehen, bedeutet statt einer Entweder-Oder Entscheidung, die die Integration unterschiedlicher Aspekte in den Blick zu nehmen, die gleichermaßen relevant sein können, aber eben durchaus gegensätzliche Richtungen beinhalten. Eine gangbare Lösung entsteht meist dann, wenn die Werte hinter beiden Veränderungsrichtungen verstanden und in einer kreativen Lösungsidee münden. So kann eine Organisation durchaus verbindliche Regeln haben, ohne gleich ein starres, bürokratisches Regelwerk aufstellen zu müssen. Dazu ist es jedoch notwendig, die offene Aushandlung von Regeln in den einzelnen Teams und Bereichen der Organisation zu fördern, die sowohl zu geklärt Verantwortung und verbindlichen Vereinbarungen führen und gleichzeitig den Freiraum und die Autonomie für selbstorganisiertes Handeln erhält – eine Praxis, die im Rahmen agiler Teamarbeit sehr erfolgreich etabliert ist.

3. Resonanzerleben und Selbstreflexion

In der Begleitung von transformativen Veränderungen haben sich in Coaching und Beratung sogenannte Multiplizitätsmodelle wie der des ‚inneren Teams‘ vielfach als nützlich bewährt (vgl. z. B. Schulz von Thun 1998, Schmidt 2004). Dabei wird eine Diversität und Pluralität der menschlichen Psyche angenommen, die unterschiedliche und manchmal widersprüchliche Ziele, Intentionen, Bedürfnisse, Emotionen und Werthaltungen repräsentieren kann. In Veränderungsprozessen ist dieser Ansatz besonders nützlich, um in komplexen, mehrdeutigen Entscheidungssituationen, die damit einhergehenden psychischen Prozesse, wie Ambivalenzen und innere Konflikte zu verstehen und konstruktiv zu lösen.

Welche ‚inneren Anteile‘ bei Menschen in der jeweiligen Situation auftreten ist sowohl von der individuellen biographischen Sozialisierung abhängig wie auch von der *Resonanz* mit dem Dynamik im aktuellen Umfeld. In entstehen oft Polarisierungen. Die in Transformationsprozessen auftretenden Spannungen zwischen widersprüchlichen Sichtweisen, Interessen und Bedürfnissen, werden direkt in der Kommunikation mit den Beteiligten und Betroffenen im Veränderungsprozess spürbar. Dabei machen Facilitatoren immer wieder die Erfahrung, dass sie Konflikte, die in der Organisation wirken, quasi am ‚eigenen Leib spüren‘ und entsprechende innere Anteile oder Seiten im Selbsterleben aktivieren. Der Facilitator ist also ein involvierter Teil des Prozesses, auch wenn er gleichzeitig eine begleitende und beobachtende Funktion übernimmt.

Das Modell der „Doppelten Blickrichtung“ soll diese Resonanz zwischen Innen- und Außenwelt verdeutlichen:

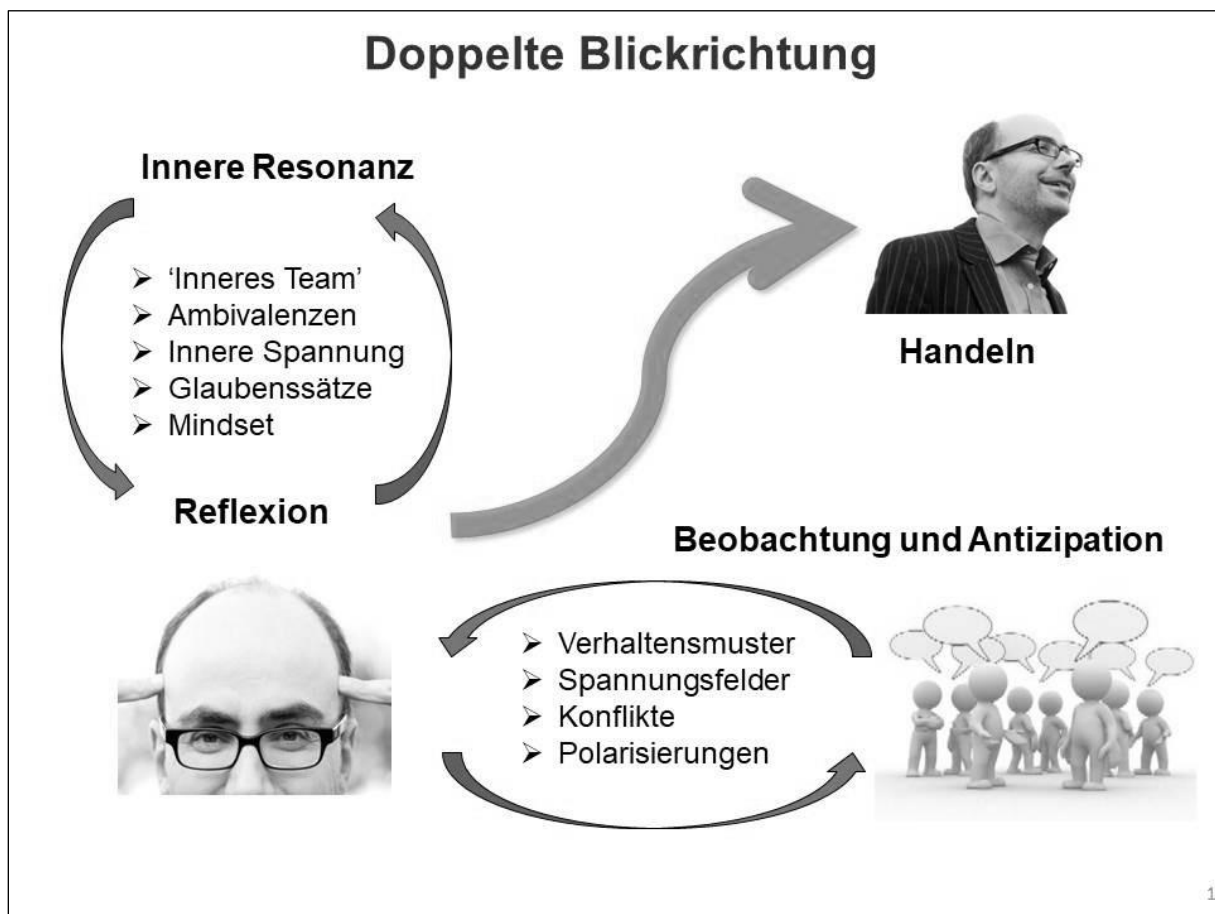


Abbildung 4: Doppelte Blickrichtung

Häufig entstehen im Zuge von transformativen Veränderungen emotionale Reaktionen wie Zweifel, Ambivalenzen und Konflikte, die meist negativ konnotiert werden. Diese Ebene wird meist nicht offen kommuniziert, da man Veränderungen immer noch häufig als hauptsächlich technisch-organisatorischen Umbau sieht, bei dem die rationale Logik in den Vordergrund und emotionale Reaktionen als ‚Befindlichkeit‘ in den Hintergrund rücken. Eine Führungskraft beschreibt diesen typischen inneren Zwiespalt treffend: „Natürlich kenne ich meine Verantwortung als troubleshooter und Vermittler in der Transformation. Ich glaube bei technischen Problemen habe ich oft mehr Geduld als bei den menschlichen, weil es schlicht und einfach anstrengender ist, sich mit ihnen auseinanderzusetzen. Sich selbst gut zu managen und zu moderieren ist daher entscheidend, wenn man mit die Mitarbeiter da gut durchführen will.“

Gerade bei den wenig vorhersehbaren transformativen Veränderungen gilt aber umso mehr: Der konstruktive Umgang mit Widerständen und Widersprüchen können sowohl für die Dynamik der Veränderung als auch für die zukünftige Gestaltung der Organisation von großer Bedeutung sein. Solche Dynamiken können aufgrund der Interessenunterschiede verschiedener Betroffener entstehen, etwa wenn ein Bereich von den angestrebten Veränderungen profitieren kann, während ein anderer Bereich das Aufgeben altbewährter Routinen als unnötig und Bedrohung versteht. Diese widerstreitenden Sichtweisen in eine konstruktive Beziehung zu bringen und ihre Ener-

gie damit wieder verfügbar zu machen, stellt eine wesentliche Aufgabe im Transformationsprozess dar. Eine zugegeben nicht ganz leichte Aufgabe, die nur gelingt, wenn die Interessen und Bedürfnisse aller Beteiligten und Betroffenen allparteilich wahrgenommen werden.

Im Umgang mit dieser Spannung entstehen zwei typische Reaktionsformen, Ambivalenz oder Polarisierung. Beide Reaktionen werden im Prozess häufig als belastend empfunden. Schnell auf innere Distanz zu gehen und die Spannungen abzuschütteln, scheint der vermeintlich beste Weg zu sein, wieder handlungsfähig zu werden. Doch gerade die Reflexion des eigenen inneren Prozess eröffnet einen Zugang zur Antizipation der äußeren Dynamik im Transformationsprozess.

In der professionellen Begleitung einer Transformation ist es daher außerordentlich hilfreich, solche unwillkürlich ablaufenden Resonanzprozesse bewusst wahrzunehmen und besprechbar zu machen, damit sie wieder Teil einer konstruktiven Kommunikation werden können. Die eigene empathische Resonanz der innerlich wahrgenommenen Spannungen und Ambivalenzen bietet dem Facilitator einen Zugang, den äußeren Transformationsprozess differenzierter zu erfassen und eine offene Kommunikation im System anzuregen. Das Erkunden und Moderieren dieser „inneren Stakeholder“ setzt ein hohes Maß an Introspektion und Selbstreflexion voraus. Daher ist eine sorgfältige Vorbereitung und Einübung dieser Kompetenz in einem geschützten Setting notwendig.

4. Sinnkopplung

In Organisationen mit starren Bürokratie- und Kontrollstrukturen führt die Notwendigkeit der anstehenden Transformation zum Blick „nach oben“. Wenn Orientierung nicht mehr ausschließlich von der Hierarchie beantwortet werden kann, entstehen Ohnmachtsgefühle, Versagensängste und Reaktanz – auf allen Hierarchieebenen. Dabei stehen Führungskräfte vor einem Dilemma: Sie sollen sinnstiftende Antworten finden, wo sie sich selbst in einer Suchbewegung und erwarten wiederum die Antworten von oben. Dabei kann die Sinnfrage aus einer systemischen Perspektive nicht von außen beantwortet werden, da sie eine autonome psychische Leistung jedes individuellen Menschen ist. Vielmehr bringt jeder Mensch seine eigenen Sinnkriterien in die Arbeit ein und koppelt diese dann an die sinnstiftenden Angebote der Organisation.

Bernd Schmid beschreibt dies als wechselseitigen Prozess, den jeder Mensch mit Blick auf seine Rolle in der Organisation immer wieder klären muss. Wirksamkeit entsteht demnach nicht nur durch individuelle Kompetenz oder Leistungsbereitschaft, sondern maßgeblich durch die Passung des Menschen zu seinem Arbeitsumfeld (Schmid 2014).

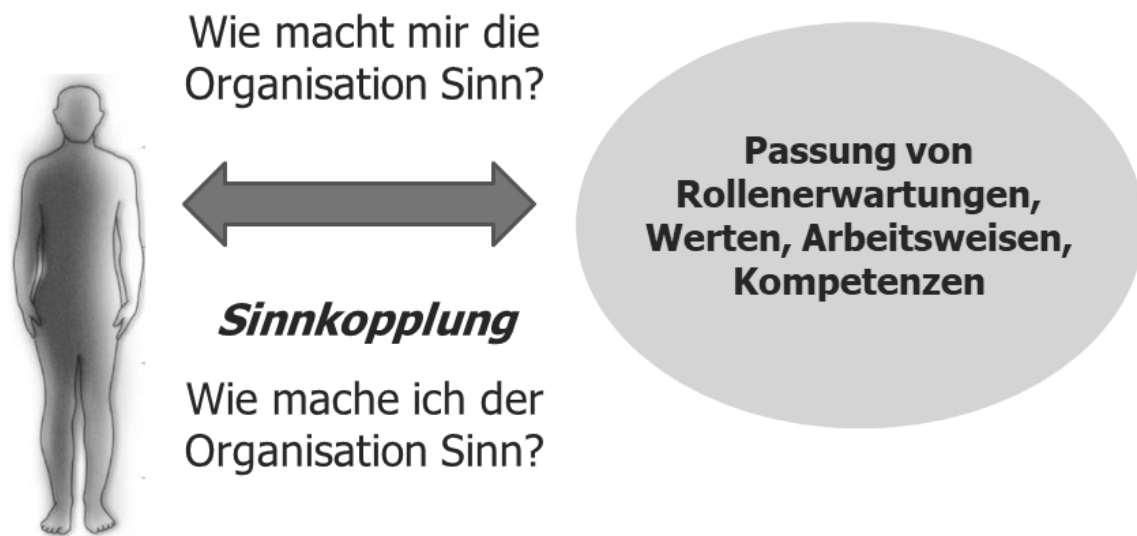


Abbildung 5: Sinnkopplung zwischen Mensch und Organisation (angelehnt an Bernd Schmid ‚Passung zwischen Mensch und Organisation‘ ISB Wiesloch)

Für den Organisationsforscher Peter Kruse ist es hierbei entscheidend, einen gemeinsam getragenen und verbindlichen Wertekanon zu generieren, der dialogisch aus dem System heraus gebildet und auf breiter Basis im System vereinbart wird (Kruse 2004). Die Klärung und Vergemeinschaftung der wirklich im Alltag gelebten Werte kann dabei nicht von der Hierarchie vorgegeben werden. Die Führung muss vielmehr Räume schaffen, in dem ein solcher Wertekanon von allen Stakeholdern im System erarbeitet werden kann. Um nicht in den Interessen der arbeitsteiligen Silostrukturen stecken zu bleiben und sich in Machtkämpfe zu verstricken, brauchen Organisationen einen intensiven professions- und hierarchieübergreifenden Dialog, in dem werteorientiertes Handeln und die dabei entstehenden Fragen und Widersprüche konstruktiv behandelt werden können.

Organisationale Transformation setzt eine hohe Bewusstheit und Achtsamkeit für die Interdependenzen in einem größeren Systemzusammenhang voraus. Organisationen haben heutzutage die enorme Herausforderung bei komplexen Wertschöpfungsketten und global vernetzten Märkten, gleichzeitig nachhaltig und ökologisch zu handeln. Rein betriebswirtschaftliche Kriterien greifen dabei oftmals zu kurz. Den damit verbundenen Perspektivwechsel beschreibt der amerikanische Organisationsforscher Otto Scharmer als „shift from ego- to ecosystem perspective“ (Scharmer 2013). Der übergeordnete Sinn der Organisation, besteht dabei danach nicht nur in der Befriedigung der Interessen von Kunden, Eignern und Investoren, sondern immer auch in der Berücksichtigung aller betroffenen Stakeholder bis hin zur Auswirkung auf das Gemeinwohl der Gesellschaft.

In diesem Zusammenhang treten auch für viele Führungskräfte grundsätzliche Sinnfragen bezüglich der eigenen Arbeit und des Zwecks der Organisation in den Vordergrund, die über die rein betriebswirtschaftliche Ergebnisorientierung hinausgehen. Mit Blick auf die Anforderungen, die sich damit für und von Führung ergeben, gibt der Organisationscoach Wolfgang Looss zu bedenken, *„dass in immer komplexeren Organisationen, in einem hochdynamischen Umfeld, mit sehr gut ausgebildeten und anspruchsvollen Führungskräften, die auch auf der Werteebene eine Antwort haben*

wollen, sich Steuerbarkeit nur erreichen lässt, wenn man in der Organisation Orte und Räume schafft, für das Verhandeln von Sinnfragen“ (Looss in Hänsel 2012, S.76). Die Entwicklung einer Organisationskultur, die solche Sinnfragen adäquat adressieren und ausdifferenzieren kann, ist heute eine der wesentlichsten Faktoren für effektive Führung und Komplexitätsbewältigung in Organisationen.

5. Selbstorganisation und agile Arbeitsweisen

Die Anforderungen der VUCA-Welt lassen sich aber nicht nur durch Kommunikation und Kultur lösen – vielmehr setzen sie in Organisationen die kreative und innovative Entwicklung neuer Strukturen und Prozesse in Gang. In einem Interview postulierte Heinz von Förster schon in den 80er Jahren „we should treat everybody in the company as a manager“ (Förster im Interview mit Maria Pruckner 1988) – offensichtlich gewinnt dieser visionäre Ausspruch nach 50 Jahren wieder an Aktualität. Eine mitunter anstrengende Konsequenz für Führung und Management wiederum ist, dass sie sich oft in einem Spannungsfeld zwischen klassischer Entscheidungsvorgabe top down und partizipativer Förderung von selbstgesteuertem Handeln befindet. Damit die hier auftretenden Dilemmata nicht wieder reflexhaft zur Rückkehr der alten Muster führen, braucht es zum einen Reflexionsräume, in denen Führungskräfte die Auswirkungen auf die Praxis miteinander betrachten und konkrete Handlungsoptionen miteinander entwickeln können. Zum anderen sind auch strukturelle Innovationen in Organisationen nötig.

Längst schon haben in vielen Unternehmen und Institutionen Arbeits- und Organisationsformen Einzug gehalten, die einen wesentlich wirksameren Umgang mit den Anforderungen der VUCA Welt ermöglichen (vgl. Kruse 2015, Sattelberger 2015):

- **Agile Arbeitsformen:** Agile Arbeitsstrukturen wie SCRUM, ursprünglich in der IT-Branche entwickelt, setzen sich zunehmend gegen klassisches Projektmanagement ab (vgl. OE 1-2015).
- **Selbstorganisierte Teams:** Selbstorganisierende Teams sind autonom verantwortlich für Entwicklung, Mittel- und Ressourcenplanung, Arbeitsaufteilung, Teamzusammensetzung.
- **Partizipative Führung:** Neue Formate für betriebliche Entscheidungsprozesse systemisches Konsensieren erlauben eine hohe Partizipation der Mitarbeiter an wichtigen Entscheidungen in der Organisation - von der konkreten Aufgabenplanung bis hin zu strategischen Ausrichtung der Organisation.

All diesen Ansätzen ist gemein, dass sie zumindest in Teilen eine Abkehr von der klassisch hierarchischen Aufbauorganisation anstreben. Bei aller Unterschiedlichkeit der jeweiligen Organisation setzen sich dabei teambasierte Netzwerkstrukturen, die in einer losen Kopplung untereinander sowie mit den zentralen Diensten (Geschäftsführung, shared services) verbunden sind und eine möglichst direkte Verantwortung für ein Produkt/Dienstleistung zum Kunden hin haben. Die hohe Autonomie und Selbstorganisation der Teams ermöglicht dabei eine schnelle Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen bei Kunden und im Markt.

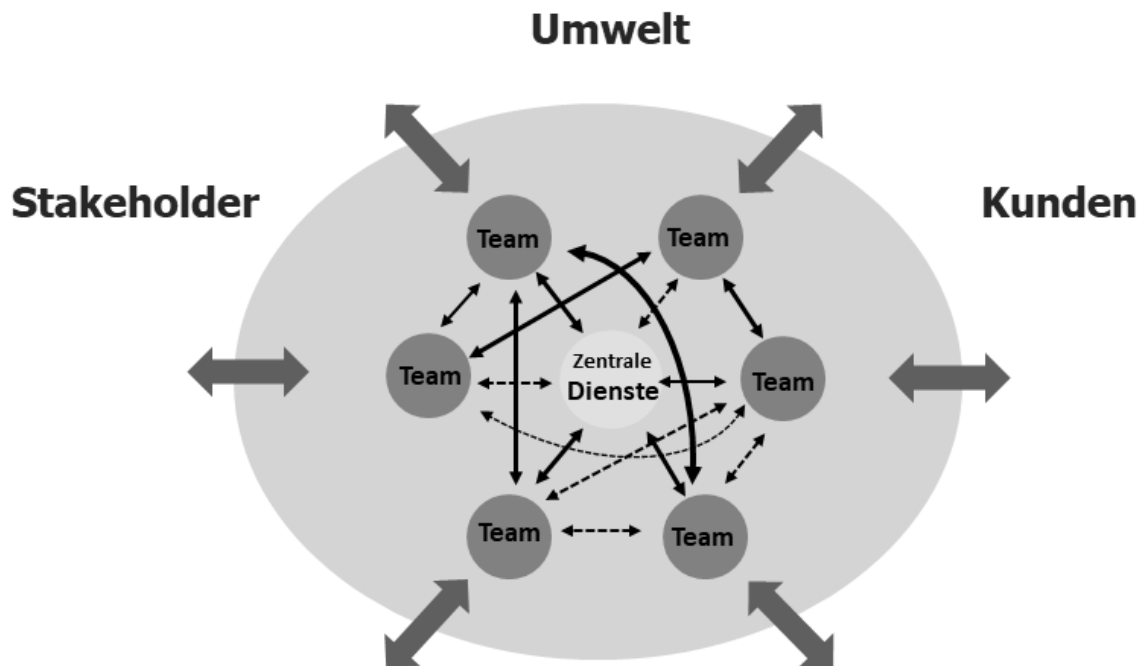


Abbildung 6: Lose Kopplung der Organisation

Mittlerweile hat sich eine Vielzahl erfolgreicher Beispiele solcher innovativer Organisations- und Managementformen etabliert, die teilweise schon seit vielen Jahren erfolgreich im Markt und vor den Kunden bestehen (vgl. Laloux 2015, Sattelberger 2015,). Prominentes Beispiel dafür ist Buutzorg, eine Organisation, die mittlerweile über 50% des ambulanten Pflegebedarfs in den Niederlanden deckt (Laloux 2015). Den vielleicht radikalsten Schritt ging schon in den 90er Jahren SEMCO, das eine radikale Demokratisierung sämtlicher Unternehmensprozesse und Neudefinition der Unternehmensstrukturen von den Führungsaufgaben bis zur Produktion vorantrieb (Semmler 1993). War dieser Prozess zu Beginn eher bei IT-nahen StartUps zu beobachten, so lassen sich in jüngerer Zeit immer mehr Unternehmen beobachten, die teilweise zuerst in Teilbereichen oder lokalen Niederlassungen, ihre klassischen Management-Strukturen zur Disposition stellen und mit den o.g. Prozesselementen erfolgreich arbeiten (Sattelberger 2015)

Fallbeispiel: Führungsdialoge als Keimzellen der Transformation

Das folgende Fallbeispiel zeigt die Begleitung eines Unternehmens durch ein Team Facilitatoren, zwei davon extern, drei intern aus dem HR Bereich, deren Auftrag es war die ca 60 Führungskräfte der ersten drei Ebenen in einem laufenden Transformationsprozess zu begleiten.

Das Unternehmen war in mitten einer tiefgreifenden Krise ausgelöst durch disruptive technologische Entwicklungen in den letzten Jahren und den daraus resultierenden Veränderungen in Absatzmärkten und Kundensegmenten. Diese Veränderungen erforderten umfangreiche Anpassungen von Arbeits-, Organisations- und Produktionsprozessen, bei steigenden Profitabilitäts- und Effizienzerwartungen. Gleichzeitig musste der daraus folgende Personalabbau, der die gesamte Belegschaft betraf,

emotional, sozial sowie von den Auswirkungen auf Leistungs- und Arbeitskapazitäten bewältigt werden – wiederum eine gewaltige Herausforderung für Management und Führungskräfte, die nicht nur die schwierigen Aufgaben, die Freisetzen mit sich bringen, vor sich hatten, sondern auch das Tagesgeschäft bei allen personellen Veränderungen erfolgreich weiterführen mussten. Schließlich stellte die Einführung digitaler Prozesse und Geschäftsfelder, die im Rahmen der wirtschaftlichen und organisationalen Neuorientierung parallel zum operativen Geschäft anliefen, eine hohe Veränderungsbereitschaft auch neue Anforderungen an Führung und Teamarbeit. Gleichzeitig entschlossen sich erste Teams agile Arbeitsweisen und Ansätze stärkerer Selbstorganisation auszuprobieren – was von Teilen des Managements der Organisation mit einer Mischung aus Neugier und Misstrauen beobachtet wurde.

In Zusammenarbeit mit einer Gruppe von Führungskräften der Zielgruppe erarbeitete das Team der Facilitatoren einen Design-Vorschlag für ein dialogisches Setting, ein Ansatz mit dem die Organisation bereits gute Erfahrungen gemacht hatte. Das Programm war auf fünfzehn Monate angesetzt – das zentrale Element waren Führungsdialoge, in denen sich jeweils ca. 12 Führungskräfte in einer diversen Zusammensetzung, alle 4 Wochen für je 3 Stunden, begleitet von einem Facilitator, trafen. Die Teilnehmenden kamen aus den Bereichen Service, Montage, Fertigung, Forschung und Entwicklung, Einkauf und Produktmanagement. Die Teilnahme freiwillig, und das Programm wurde in einem offenen Großgruppen Event als KickOff vorgestellt.

Das übergeordnete Ziel war es im Rahmen der Transformation eine kooperative Führungskultur zu stärken und die Potentiale einer bereichsübergreifenden Kooperation zu heben. In dem Format der Führungsdialoge sollte ein offener Raum entstehen, die Erfahrungen bei der Entwicklung neuer Formen der Zusammenarbeit und damit auch einer Veränderung der Führungsrolle zu gemeinsam zu erkunden. In einer ersten Townhall Veranstaltung wurde der Ansatz der Führungsdialoge vorgestellt. Er sollte es Führungskräften ermöglichen, sich in der aktuellen Unternehmenssituation orientieren, Raum für persönliche Reflexion bieten sowie kollegiale Unterstützung bei problematischen Situationen zu geben. Die Teilnahme an den darauf folgenden Führungsdialogen war jeder Führungskraft möglich und gleichzeitig freigestellt.

In den Führungsdialogen wurden zunächst anhand von praktischen Beispielen verschiedene Führungs- und Arbeitsprozesse aus unterschiedlichen Perspektiven der anwesenden Teilnehmer offen besprochen – dabei wurden die unterschiedlichen und teils widersprüchlichen Bereichslogiken deutlich: Was für den Vertrieb ein erstrebenswertes Ergebnis ist, stellt eventuell für den Service später ein Problem dar, was oftmals im Alltag zu Konflikten führt. Wenn jedes Subsystem in der Organisation zunächst versucht sich selbst zu optimieren führt das zu organisationsinternen Spannungen, die die Zusammenarbeit belasten und die Transformation bremsen. Die offene Reflexion solcher Unterschiede der einzelnen Bereichslogiken und ihrer Auswirkung in der täglichen Zusammenarbeit, ermöglichte es den Führungskräften konstruktiver aufeinander zuzugehen und unternehmensinterne Abstimmungsprozesse deutlich flüssiger und effektiver zu gestalten.

Auch die Einführung agiler Arbeitsweisen stellte die Führungskräfte vor vielfältige Herausforderungen. Dort wo Teams in entwicklungs- und IT nahen Arbeitsbereichen anfangen sich stärker selbst organisieren, veränderte sich auch das Verständnis der Führungsrolle und damit die Entscheidungsprozesse. Die Kontrollfunktion der Hierarchie rückt in den Hintergrund, das Bedürfnis nach Empowerment und Unterstützung in den Vordergrund – eine Veränderung, die bei vielen Führungskräften zu Zweifeln und Angst vor Statusverlust führte. Solche Themen offen im Peerkontext zu besprechen und die Herausforderungen hinsichtlich der Etablierung agiler Arbeitsweisen

gemeinsam anzugehen, erwies sich als sehr unterstützend. Ein wesentlicher Lerneffekt für die Führungskräfte war, dass Probleme bei der Einführung von agilem Arbeiten nicht auf der methodischen Ebene angesiedelt sind, sondern vielmehr in der Auseinandersetzung mit den eigenen Grundannahmen, Überzeugungen und mentalen Modellen.

Aus den Führungsdialogen entstanden im weiteren Verlauf eine Vielzahl weiterer von den Führungskräften selbstinitiierte Transformationsformate, wie Lernreisen zwischen den Bereichen, Austauschformate wie brown-bag-session oder Lernformate wie cross-mentoring und kollegiale Beratung. Die Möglichkeit zur direkten Erfahrung erzeugte Neugier und Mut zu Experimenten in vormals traditionell arbeitenden Bereichen.

Schließlich stellten die Führungsdialoge auch einen Schutzraum her, um immer wieder direktes offenes Feedback zwischen den Peers auszutauschen. Dies wurde von den Teilnehmenden als wertvoller Beitrag zu professionellen und persönlichen Entwicklung wahrgenommen, der gleichzeitig ermutigte Feedback als differenziertes Kommunikationsinstrument sowohl im eigenen Verantwortungsbereich als auch im kollegialen Arbeitsalltag deutlich stärker zu nutzen. Indem die Führungskräfte offene und tragfähige Arbeitsbeziehungen zu Mitarbeitern und Führungskollegen gerade in Zeiten des Unternehmenswandels förderten, gelang es Unsicherheiten in der zukünftigen Entwicklung aufzufangen, Ressourcenkonflikte konstruktiv lösen und Vertrauen in die eigene Gestaltungskraft zu gewinnen, wo eine triviale Planbarkeit nicht möglich war.

Literaturhinweise

Becke, Guido; Behrens, Miriam; Bleses, Peter; Evers, Janina; Hafkesbrink, Joachim (2011): Organisationale Achtsamkeit in betrieblichen Veränderungsprozessen – Zentrale Voraussetzung für innovationsfähige Vertrauenskulturen. Universität Bremen, artec-paper 175, ISSN 1613-4907 [online] Zugriff 1.7.2015 URL: <http://www.artec.uni-bremen.de>

Becke, Guido; Behrens, Miriam; Bleses, Peter; Meyerhuber, Sylke; Schmidt, Sandra (2013): Organisationale Achtsamkeit: Veränderungen nachhaltig gestalten. Stuttgart: Klett-Cotta

Dahl, Michael (2010): Organizational Change and Employee Stress. In: Management Science 2011, Vol. 53, No. 2, S. 240-256

Förster, H. Interview mit Maria Pruckner 1988: Online Zugriff am 1.4.2020 (Minute 23:00) https://www.youtube.com/watch?v=t-FuW6VHp_s

Hänsel, M. (2012). Die spirituelle Dimension in Coaching und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Holling, C.S. (1973): "Resilience and stability of ecological systems". In: Annual Review of Ecology and Systematics. Vol 4:1-23

Holling, C. S., L. Gunderson, and D. Ludwig (2002): In Quest of a Theory of Adaptive Change. S. 3-24 In: Gunderson L.H. ; Holling C.S. (HG). (2002): Panarchy: Under-

standing Transformations in Human and Natural Systems. Washington, D.C: Island Press

Johansen, B. (2007). Get There Early: Sensing the Future to Compete in the Present. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Kruse, P.(2004): Next Practice. Offenbach: Gabal

Kruse, Peter (2013): Zukunft der Führung. [online] Zugriff 20.7.2015 URL: www.nextpractice.de/files/PDF/Zukunft-Personal-Kruse-2013.pdf

Kruse, Peter (2015): Raus aus dem Tief - Ein Paradigmenwechsel in der Führungskultur bahnt sich an. [online] Zugriff 20.7.2015 URL: http://www.changex.de/Article/interview_kruse_raus_aus_dem_tief/

Laloux, F. (2015): Reinventing Organisations. München: Franz Vahlen

Looss, W. (2012): Sinnfragen erfordern Ortsbegehung im Grenzbereich. In Hänsel 2012

Sattelberger, T. (2015): Das demokratische Unternehmen: Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft. Freiburg: Haufe

Scharmer, O., Kaufer, K. (2013): Leading from the emerging future – From ego-system to eco-system economies. San Francisco: Barret&Kohler

Schulz von Thun, F. (1998): Miteinandere Reden 3. Hamburg: rororo

Schmid, Bernd (Hrsg.)(2014): Systemische Organisationsentwicklung. Stuttgart: Schäfer und Poeschel

Schmidt, G. (2004): Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Heidelberg: Carl Auer

Weick, Karl; Sutcliffe, Kathleen (2006): Das Unerwartete managen: Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart: Klett-Cotta