

Die Organisation von morgen – wie gelingt Transformation?

Vortrag in der Reihe «anders wirtschaften»
der Cooperative Suisse, 15. April 2019

Oliver Martin

Wichtigste Quellen:

F. Glasl, T. Kalcher, H. Piber:

Professionelle Prozessberatung, Bern/Stuttgart 2014, 3. Auflage

div. Folien von Trude Kalcher, Friedrich Glasl, Oliver Martin

WAS VERSTEHEN WIR UNTER ENTWICKLUNG BZW. TRANSFORMATION?

Entwicklung

Entwicklung bedeutet, dass es Aspekte der Wirklichkeit gibt, die sich noch nicht im eigenen Bewusstsein befinden, doch die darin aufgenommen werden können, wenn man sich entwickelt.

Transformation

«Eine **Transformation** ist in der Linguistik, genauer in der Syntaxtheorie, eine formale Operation, die eine Satzstruktur in eine andere Struktur überführt.»

(Quelle: Wikipedia)

Transformation

«Die Form ist die Möglichkeit der Struktur.»

(Wittgenstein, Tractatus, 2.033)

- Mit Struktur ist hier gemeint: Die zugrunde liegenden Muster, Paradigmen, Annahmen.
- Innerhalb einer Struktur sind viele (Erscheinungs-) Formen möglich.
- Eine grundlegende Veränderung (= Entwicklung, Transformation) jedoch bedeutet die Veränderung der zugrunde liegenden Struktur.

Entwicklung / Change / Transformation

Der Begriff „Entwicklung“ (Change) wird umgangssprachlich unterschiedlich verwendet, z. B.:

- a) Entwicklung als Veränderung („die Dinge ändern sich“)
- b) Entwicklung als Zeitablauf, historisch
- c) Entwicklung als horizontales, zyklisch wiederkehrendes Geschehen („Phasen“)
- d) Entwicklung als Veränderung plus Richtung – d. h. als ein vertikales Geschehen („Transformation“)**

WELCHE ORGANISATIONSBILDER HABEN WIR?

Welches Bild von Organisationen haben wir?

Organisation als Maschine –
der Mensch als Rädchen im Räderwerk?



Welches Bild von Organisationen haben wir?

Organisation als hierarchisches Gebilde – der Mensch als Befehlender oder Befehlsempfänger?



Welches Bild von Organisationen haben wir?

Organisation als
vernetzter
Organismus – der
Mensch als in
Wechselwirkung
stehendes
Individuum?



Welches Menschenbild haben wir?

Personalistisches Menschenbild

= Spirituelle bzw. humanistische Sichtweise

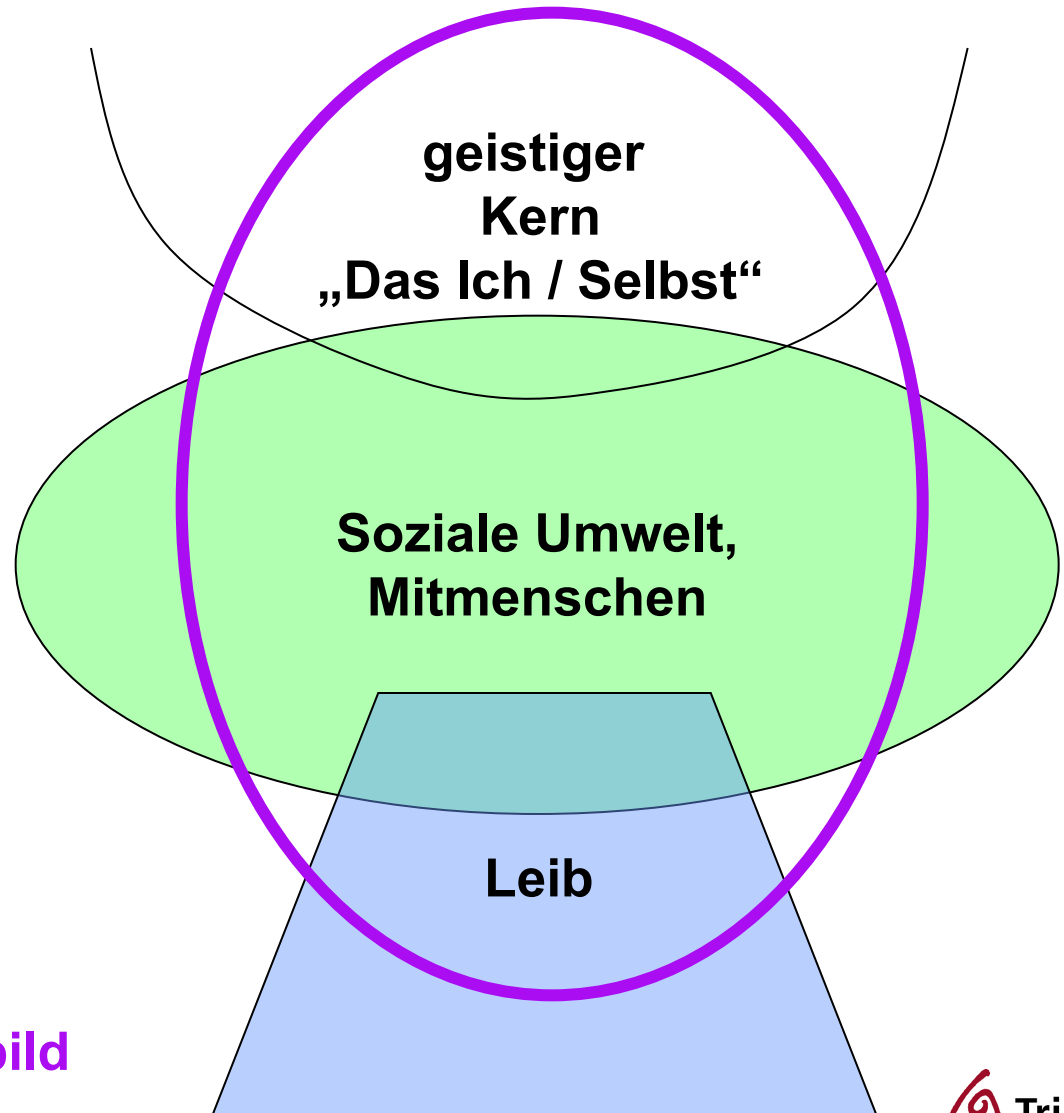
Empiristisches Menschenbild

= Milieu-theoretische Sichtweise

Nativistisches Menschenbild

= Genetische Sichtweise

Ganzheitliches Menschenbild



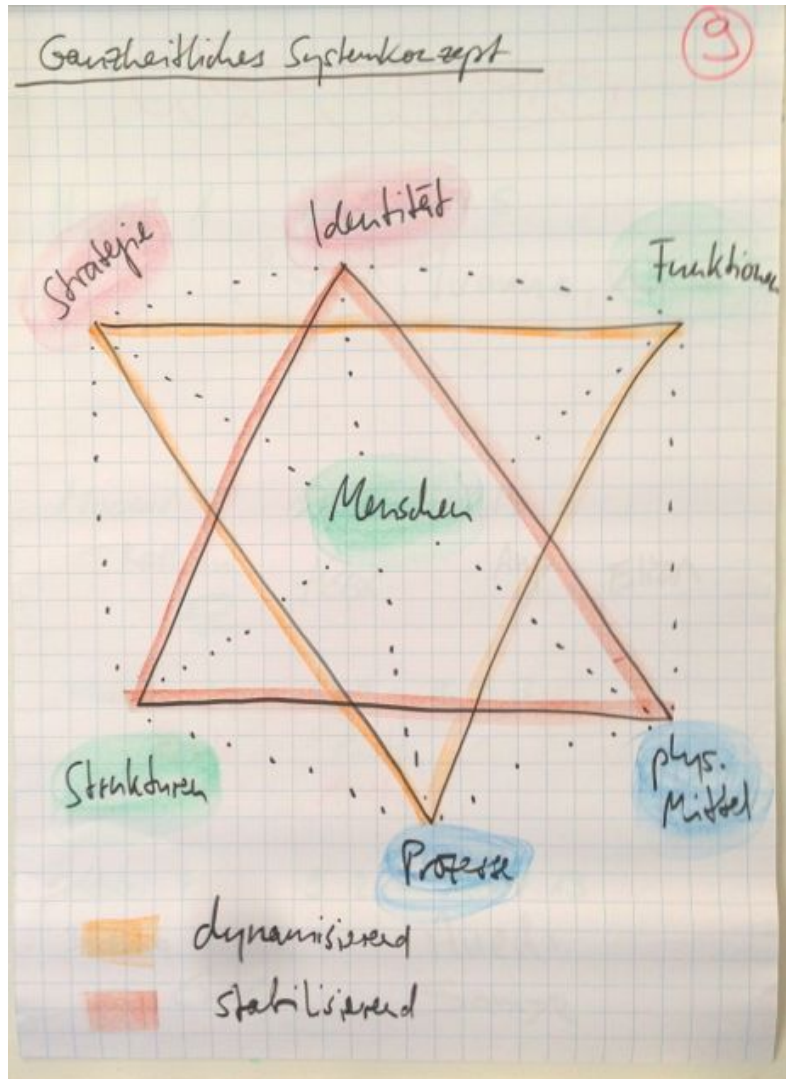
Wie verändert man einen Stein?



Wie verändert man Menschen – und Organisationen?



Ganzheitliches Systemkonzept einer Organisation



Das Trigon-Systemkonzept ermöglicht die Abbildung aller sieben vernetzten Wesenselemente einer Organisation

Kulturelles Subsystem:

Identität
Strategie

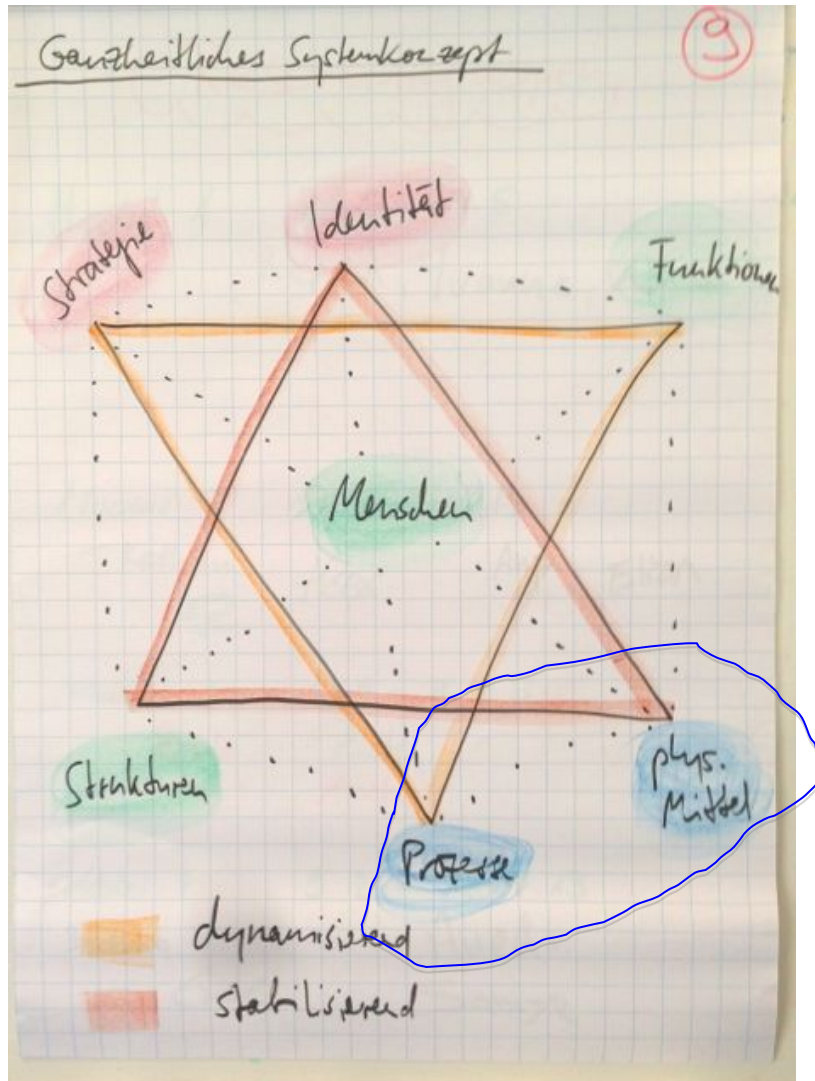
Soziales Subsystem:

Strukturen (Aufbau-Strukturen)
Menschen, Gruppen, Klima
Funktionen

Technisches Subsystem:

Abläufe und Prozesse
Physische Mittel

Am Beispiel der Einführung eines IT-Tools heisst dies:



- Zunächst vordergründig betrachtet, geht es um die Arbeit am technisch-instrumentellen Subsystem (IT als Teil der **physischen Mittel** sowie der **Arbeitsprozesse**)
- Dies hat folgende mögliche Wechsel- und Auswirkungen, die es zu beachten und einzubeziehen gilt, wie z.B.:
- auf die **Menschen**, die mit dem Tool arbeiten
- auf die konkrete Ausgestaltung ihrer **Funktionen** (AKV), weil durch Prozessänderungen die Funktionen angepasst werden
- evtl. auf einzelne **Aufbau-Strukturen**
- evtl. auf das Selbstverständnis der betroffenen Personen oder auf die Zusammenarbeit (**Identität**)

WODURCH ENTSTEHT ENERGIE FÜR TRANSFORMATION?

Jeder Ursprung einer Organisation ist geistiger Natur – eine Idee

- Wenn Menschen eine Idee für ein neues Produkt, eine Dienstleistung haben, ist das letztlich ein geistiger Akt.
- Um die Idee in die Welt zu bringen, braucht es materielle und soziale Formen der Umsetzung.
- Das heisst, dass alle Organisationen in ihrem Kern ursprünglich geistiger Natur waren.
- Dieser ideelle Zweck einer Organisation ist der Kern der Identität, der sich durchaus im Laufe der Zeit wandeln oder auch in Vergessenheit geraten kann.
- Wenn wir transformative Kraft erzeugen wollen, braucht es eine BeGEISTERung für eine Idee – damit Sinnangebote gemacht werden können, mit denen sich die Menschen verbinden können.

Purpose – Sinn

Viktor Frankl, 1905 – 1997, Begründer der Logotherapie und Existenzanalyse



«Das Wissen um eine Lebensaufgabe hat einen eminent psychotherapeutischen und psychohygienischen Wert. Wer um einen Sinn seines Lebens weiß, dem verhilft dieses Bewußtsein mehr als alles andere dazu, äußere Schwierigkeiten und innere Beschwerden zu überwinden.»

«Die Frage ist falsch gestellt, wenn wir nach dem Sinn des Lebens fragen. Das Leben ist es, das Fragen stellt.»

«Der Wille zum Sinn bestimmt unser Leben! Wer Menschen motivieren will und Leistung fordert, muß Sinnmöglichkeiten bieten.»

Purpose – Sinn

Götz Werner, 1944*
Gründer dm Drogerie Markt



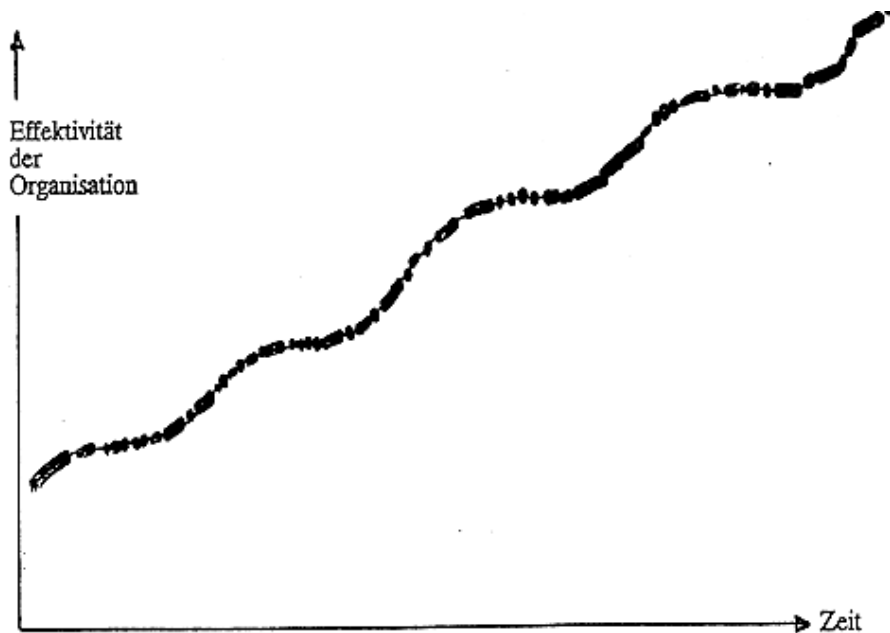
«Die Frage nach dem Sinn hat eine ungeheure Sogwirkung. (...). Wenn wir den Dingen mit einer solchen Fragehaltung begegnen, verändert sich die Ausrichtung.»

Das Wofür der Organisation – Arbeit an der Identität

- Viele Organisationen haben entweder keine qualitativen Ziele, die als Sinnangebote taugen – es herrschen zahlengetriebene, auf Marktanteile oder Umsatz- und Gewinnziele bezogene Ziele vor.
- Auch viele Claims, die Kundinnen und Kunden Sinnangebote suggerieren, bringen in Organisationen nicht notwendigerweise ein klares Wofür hervor.
- Um eine Zugkraft zu entwickeln und Orientierung anzubieten, braucht es qualitative Ziele und vor allem ein klares, motivierendes Wofür.
- Klare gelebte Werte, qualitative Ziele und ein verständlicher, nachvollziehbarer Orientierungsrahmen sind die Voraussetzung für Ideen wie Selbstführung.
- Sinnangebote zu machen durch ein klares Wofür scheint mir für transformative Prozesse ein zentraler Aspekt zu sein.

Organisationsentwicklung = organisches Verändern mit einem klaren Wofür

= ständiger Wandel
als integrale Aufgabe der Führung



Sinnangebote: Zweck der
Organisation im
Bewusstsein halten als
ständige Aufgabe

Kunden / Umfeld
ständig beobachten,
in Frage stellen

Leistungen neuen
Anforderungen anpassen

Neue Abläufe / Strukturen
entwerfen

Umlernen und lernen

Umsetzen

durch aktives Mitwirken der
Betroffenen =

**dadurch gleichzeitig
Change Management
lernen!**

Transformative Organisationsentwicklung: Stimmige Prinzipien für Ziel und Weg

Ziel

unternehmerisches
Denken und Handeln der
MitarbeiterInnen

Kundennähe
Kundenorientierung

Geschäftsprozesse neuen
Anforderungen anpassen
(BPR, KVP)

Ziel + Weg = stimmig

aktive Mitgestaltung am
Veränderungsprozess

MitarbeiterInnen lernen
interne Kunden-/
Lieferantenbeziehung zu
gestalten

MitarbeiterInnen lernen
Veränderungsprozesse zu
gestalten und zu steuern

Ziel + Weg = unstimmig

Fremdsteuerung durch
Management, bzw. externe
ExpertInnen

Fremdanalysen und neue
Service-Konzepte werden
vorgegeben

Stäbe / Externe geben
Veränderungsschritte
autoritär vor

Transformative OE = verbessertes Ergebnis UND Verbesserungsfähigkeit

Ausgangssituation

Hierarchische Struktur



Starre, bürokratische Abläufe



Kultur des Misstrauens



Ergebnis

Teamstruktur



Wertschöpfung
> Kundennutzen



Vertrauenskultur



Befähigung

Aus eigener Kraft
Strukturen erneuern
können

Betroffene können
Arbeitsprozesse selbst
verbessern
(z. B. Kaizen, KVP)

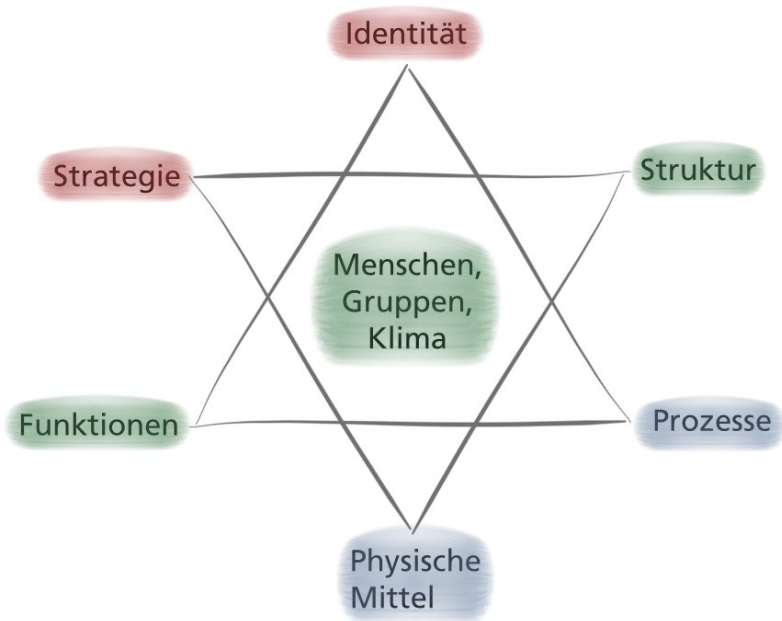
MitarbeiterInnen
können ihre Kultur
kritisch hinterfragen
(mit U-Prozedur)

**Erneuerung – und im Unternehmen verwurzelte
Erneuerungsfähigkeit!**

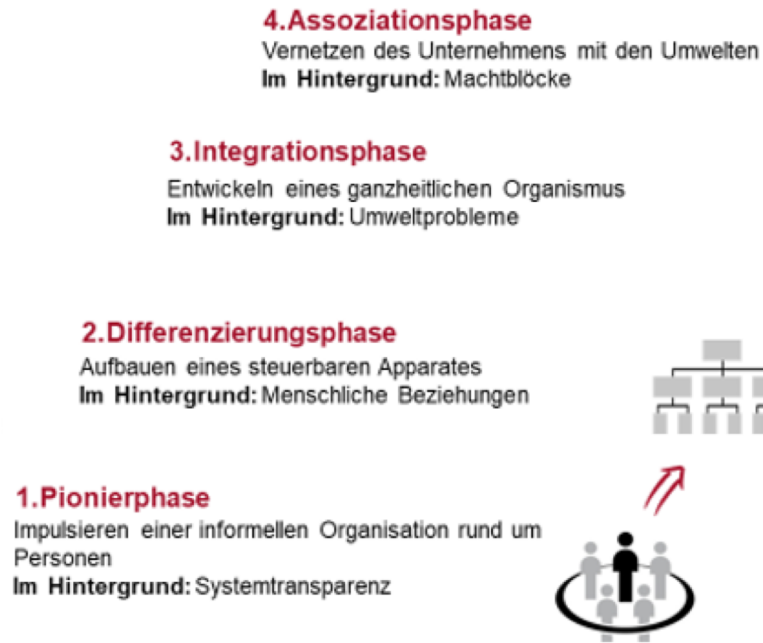
Agil, selbstorganisiert, selbstgeführt, digital – und wofür?

- Die derzeit im Trend befindlichen Schlagworte sind natürlich wichtig und berechtigt.
- Jedoch gilt auch hier: Wofür?
- Agilität ist kein Selbstzweck, Selbstorganisation ist kein Selbstzweck.
- Weg-Ziel-Stimmigkeit ist auch hier der zentrale Punkt: Für welches Ziel, Ergebnis, für welchen erwünschten Zustand will eine Organisation agiler werden?
- Sind die Ideen von Agilität und Selbstorganisation stimmig mit dem Sinn, dem Purpose, dem Wofür?
- Und wie stimmig sind solche Ideen im Kontext der Wesenselemente der Organisation und ihrer Entwicklungsphase?

Wo und wann agil und selbstorganisiert?



Trigon Systemkonzept /
Entwicklungslinien einer Organisation



Entwicklungsphasen einer Organisation

Entwicklungslinien des RIO-Modells von Laloux

Frédéric Laloux beschreibt ausgehend von den Theorien Wilbers und den von ihm untersuchten Organisationen drei Durchbrüche integraler Organisationen:

- Selbstführung
- Ganzheit
- Evolutionärer Sinn

Um die verschiedenen Stufen organisationaler Entwicklung darzustellen, wählt Laloux eine ganze Reihe unterschiedlicher Aspekte aus, die als Entwicklungslinien bezeichnet werden könnten, er definiert aber keine solchen für alle Stufen, sondern untersucht je nach Entwicklungsstufe unterschiedliche Merkmale. Am ehesten als durchgängige Entwicklungslinien könnte man bei Laloux folgende Bezeichnungen wählen:

- Führung
- Entscheidungsfindung
- Gestaltung der Zukunft

Integrale Entwicklungsstufen nach Laloux

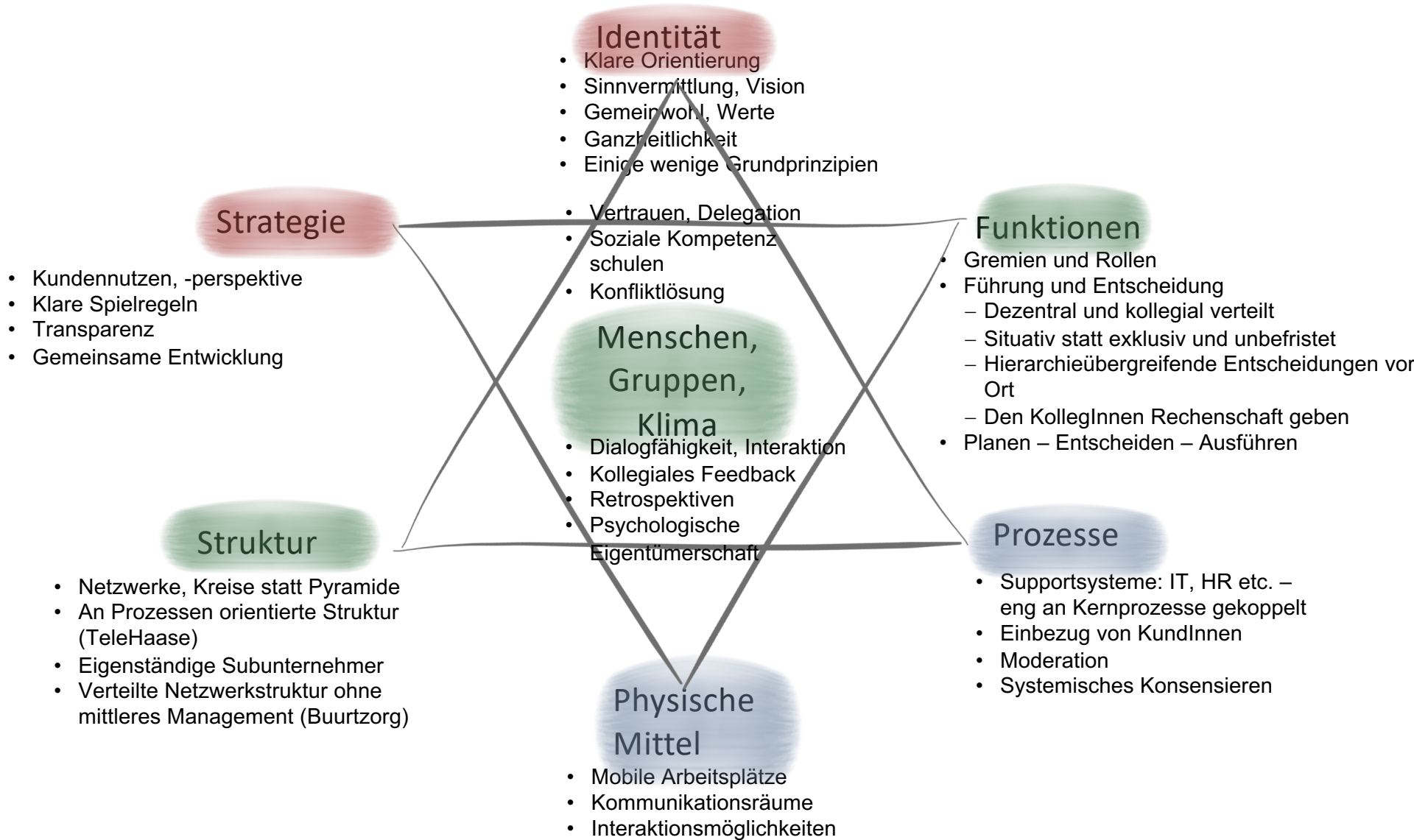
Laloux's Organizational Levels

	Model	Key Breakthroughs
	TEAL Evolutionary	Self Management, Wholeness, Evolutionary Purpose
	GREEN Culture Driven Organizations	Empowerment, Value Driven Culture, Stakeholder Model
	ORANGE Large Corporations, Charter Schools	Innovation, Accountability, Meritocracy
	AMBER Governments, Churches, Public Schools	Formal Roles, Hierarchies, Processes
	RED Gangs, Mafias, Mercenaries	Division of Labor, Command Authority

Laloux Model from *Reinventing Organizations*, Image from Philippe Bailleux

7

Selbstorganisation und 7 Wesenselemente



Hinweise zur Einführung von Agilität und Selbstorganisation

Sinn und Zweck –
Idee – der
Einführung von
Selbstorganisa-
tion und
Motivation dafür
klar und deutlich
vermitteln

Agiles Team
installieren,
das den
Wandel
gestaltet/
steuert

Experimen-
tierräume
definieren
und er-
öffnen;
Rahmen-
bedingunge
n festlegen
(zB Wave
Konzept)

Dialog mit
Gesamtorga-
nisation
sicherstellen

Kontinuier-
liches
Reflektieren
und Nutzen
der Lerner-
fahrungen

Unterstützung
geben für
Kulturarbeit,
mentale und
soziale
Kompetenz-
entwicklung

Die Kunst des Transformierens - www.transformieren.art

Interaktive Plattform und Fundgrube an Ideen
rund um die Transformation von Organisationen



[HIER STARTEN](#) [TRANSFORMAGAZIN](#) [MODELLE & INSTRUMENTE](#) [BERATUNGSPRINZIPIEN](#) [KNOW-HOW TO GO](#) [ÜBER UNS](#)



Die Kunst des Transformierens

Oliver Martin, Luzern

www.trigon-schweiz.ch

www.transformieren.art



Jahrgang 1970, Gesellschafter Trigon Entwicklungsberatung seit 2005

Kaufmann, Organisationsberater BSO, Mediator SDM, Senior Coach DBVC, Lehr-Trainer DGfS, Dozent für Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement an der FHNW und der Universität Tbilisi

Arbeitsschwerpunkte:

Beratung von Organisationen (Privatwirtschaft, NPO und Verwaltung) in Veränderungsprozessen, Mediation im Wirtschaftsbereich und im politisch-gesellschaftlichen Kontext, Persönlichkeitsentwicklung, Leitung von Lehrgängen in Organisationsentwicklung, Konfliktmanagement und Persönlichkeitsentwicklung

Berufserfahrung:

5 Jahre als Geschäftsführer einer politischen Organisation, 3 Jahre als Personalchef in der IT-Branche, seit 2003 als selbständiger Berater und Genossenschafter von Trigon Entwicklungsberatung

Aus- und Weiterbildungen:

NDS Management in NPO, Organisationsentwicklung, Mediation, Coaching, Hypnosystemische Therapie, Systemische Strukturaufstellungen SySt®