

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

Das wird einmal...

Narrative prägen den Wandel

Geronnene Erfahrung

Geschichten als Grundlage der Unternehmenskultur

Ernstes Spiel

Kreativer Eingriff in die Narration

Große Story, kleine Wirkung

Risiko Change-Geschichten

2

Fußball als große Erzählung

Wie die Eintracht Geschichte(n) macht

23

Wirksame Disruption

Organisationale Pfadabhängigkeit überwinden

Der Transformationsstaff

Keimzelle der Veränderung

Alexander Exner und Hella Exner

Gelungene Transformation benötigt ein eigenes Transformationssystem, in dem sich das Neue entwickelt und dann in die Organisation einwirkt. Dazu wiederum braucht es einen Transformationsstaff, der Aufbau und Entwicklung des Transformationssystems steuert. Beides ist anspruchsvoll und voraussetzungsvoll, doch die Arbeit an und in diesem Transformationsstaff wird in der Praxis weithin unterschätzt.



Alexander Exner

Dipl. Ing., Geschäftsführender Gesellschafter, Exner Beratung GmbH; Vorstand, Aufsichtsratsvorsitzender und Mitglied des Strategieteams (1989-2010), Palfinger AG; Gründer und Mitglied (1980-2018), Beratergruppe Neuwaldegg

Kontakt:
a.exner@exnerberatung.at



Hella Exner

Mag., Gesellschafterin der Exner Beratung GmbH, ist in den Bereichen prozessorientierte Unternehmensberatung sowie systemisches Coaching tätig

Kontakt:
h.exner@exnerberatung.at

Versuchen Organisationen sich zu transformieren, d. h. radikale Veränderungen in ihren grundlegenden Mustern zu vollziehen, bleiben die Ergebnisse bekanntlich meist weit unter den Erwartungen. Einer der Hauptgründe liegt unserer Beobachtung nach darin, dass die Funktion und Bedeutung des unbedingt notwendigen Transformationssystems, das eigens etabliert werden muss, damit Transformation überhaupt gelingen kann, nicht erkannt wird (Exner & Exner, 2018). Noch häufiger unterschätzt und missverstanden wird die entscheidende Rolle des Transformationsstoffs. Darunter verstehen wir jenes Kernteam aus Manager*innen, Mitarbeiter*innen sowie internen und eventuell auch externen Berater*innen, das sich hauptverantwortlich für die Planung und Umsetzung des Transformationsprozesses fühlt. Dieser Transformationsstaff agiert im Brennpunkt aller auftretenden Widersprüche und Konflikte und im Spannungsfeld von Verändern versus Bewahren sowie Provokation und Gegenprovokation (s. u. «Hebelpunkte»). Fokus dieses Artikels, der auf früheren Beiträgen, eigenen Erfahrungen und einer ausführlichen Feldforschung aufbaut, ist die Beantwortung der Frage, wie sich solch ein Transformationsstaff so etablieren und gestalten lässt, dass er als Keimzelle des Transformationssystems die Hoffnungen auf eine erfolgreiche Transformation tatsächlich erfüllen kann. Dieser Aspekt erscheint uns nicht zuletzt deshalb entscheidend, weil sowohl auf Manager- als auch Beraterseite der Transformationsstaff fälschlicherweise häufig mit dem Beraterstaff, einem möglichen Subsystem des Transformationsstoffs, verwechselt und «Staffarbeit» entsprechend verkürzt oft nur im Beratersystem gemacht und reflektiert wird.

Die Basis: ein gemeinsames Grundverständnis

Gerade weil es in der Praxis, bei Manager*innen wie auch bei Berater*innen, ein höchst unterschiedliches bis gar kein klares Bild

Zentrale Ausgangshypothesen

- Die Durchführung von Transformation ist Aufgabe des Managements! In der Praxis wird sie jedoch sehr häufig den Berater*innen zugeschrieben. Auf Grund der chaotischen Umweltsituation, die sicher noch lange erhalten bleibt, ist Unternehmenstransformation eine permanente Aufgabe, die unserer Meinung nach grundsätzlich nicht delegierbar in der Verantwortung vom Management liegt.
- Werden Funktion und Bedeutung eines eigenen Transformationssystems von den Beteiligten nicht verstanden, dann wird der Transformationsstaff in der Praxis auch nicht so aufgesetzt und gestaltet, dass er die Kompetenzen und Ressourcen – und vor allem das passende Grundverständnis – hat, um die anstehende Transformation erfolgreich steuern zu können. Damit ist das Scheitern der Veränderung von Beginn an mit eingebaut.
- Dazu kommt: Im Bewusstsein vieler Berater*innen wird Staffarbeit nur auf den Beraterstaff bezogen. Explizite Staffarbeit im Transformationsstaff findet aufgrund dieses Missverständnisses somit gar nicht oder nur rudimentär statt, was angesichts dieser extrem schwierigen und anstrengenden Arbeit fatal ist.
- Erst auf Basis eines im Transformationsstaff gemeinsam erarbeiteten, geteilten und im Lauf des Prozesses immer wieder reflektierten und weiterentwickelten Verständnisses von Transformation, Transformationssystem und Transformationsstaff gibt es eine realistische Chance auf gelungene Transformation. Denn ohne diese «Transformationsstaff-Arbeit» sind die auf das Kernteam einwirkenden «Fliehkräfte» kaum bis gar nicht beherrschbar.

gibt, was unter «Transformation» konkret zu verstehen ist, ist es entscheidend, hier zu einem gemeinsamen Verständnis zu kommen. Das gilt sowohl für den Beginn und Verlauf eines jeden Transformationsprozesses als auch für diesen Beitrag.

Abbildung 1 stellt dar, was wir unter Transformation, präfigurativem Transformationssystem, Transformationsstaff und Mustern verstehen. Oft fehlt dieser Abgleich der zugrunde liegenden theoretischen Konzepte. Dann kracht es auf vielfältige Art und Weise im weiteren Verlauf innerhalb des Transformationsstaffs, weil zwar jeder «Transformation» sagt, aber etwas anderes damit meint und dann folgerichtig jede einzelne Intervention heftige Diskussionen auslöst.

Diese Basis des Grundverständnisses führen wir im Kapitel Lösungsansätze später noch weiter aus. Sie stehen jetzt vor derselben Entscheidung wie bei der Konstituierung eines Transformationsstaffs: Sie können vorab Ihr Grundverständnis mit unserem abgleichen oder einfach linear weiterlesen und schauen, wie weit wir miteinander anschlussfähig sind.

Bericht aus der Praxis

In unserer eigenen Arbeit in Transformationsprojekten, Supervisionen, Coachings und Berater-Weiterbildungen haben wir die Erfahrung gemacht, dass es höchst unterschiedliche Zugänge, Vorstellungen und Definitionen zu Transformation, Staff und Staffarbeit gibt. Um dem genauer auf den Grund zu gehen, konzipierten wir im Frühjahr 2022 im Rahmen der Auseinandersetzung mit diesem Thema einen kurzen Fragebogen (vgl. Kasten rechts). Es ging uns darum zu eruieren, was erfahrene systemische Manager*innen und Berater*innen unter Staffarbeit in Transformationsprozessen verstehen, für wie wichtig sie diese für die Zielerreichung bei Transformationsprozessen halten und wie hoch sie die tatsächliche Qualität der Staffarbeit in der Pra-

Der Fragebogen

«Wir wollen mit den folgenden Fragen erforschen, was für gute, professionelle, systemische Berater*innen aus deren Praxis und persönlichen Sichtweisen heraus das Essenzielle für erfolgreiches Arbeiten im Staff (entsprechend Deiner Definition von Staff und Staffarbeit) ist und bitten Dich, die folgenden Fragen zu beantworten.

Wir verstehen unter Staff den Teil (Subsystem) des Transformationssystems (siehe beiliegenden Artikel, Radikaler Wandel – leichter gemacht! ZOE 4/2018), der sich hauptverantwortlich für die Planung und Umsetzung der gewünschten Transformation fühlt (z. B. Steuergruppe, Kernteam, Leitungsteam, OE-Team, Projektleitung, Berater*innen, ...).

- 1. Als wie wichtigen Erfolgsfaktor sehe ich professionelle Staffarbeit für die Zielerreichung bei Transformationsprozessen?**
Skala 0–10: 0 ganz wenig, 2,5 wenig, 5 mittel, 7,5 wichtig, 10 sehr wichtig. Meine Bewertung: ...
- 2. Wie hoch schätze ich bei Transformationsprozessen, in denen ich arbeite oder die ich beobachte, die Qualität der Staffarbeit in der Praxis durchschnittlich ein?**
Skala 0–10: 0 ganz schlecht, 2,5 schlecht, 5 mittel, 7,5 gut, 10 sehr gut. Meine Bewertung: ...
Bitte ganz kurze Begründung warum diese Bewertung: ...
- 3. Was ist (sind) für mich die wichtigste(n) Essenz(en) für erfolgreiche Arbeit im Staff, um erwünschte Ziele bei Transformationsprojekten von Organisationen zu erreichen:**
(bitte in 2–3 Sätzen beschreiben)
- 4. Optional (falls Du noch Energie und Zeit zur Beantwortung hast): Was ist meine Definition von «Staff»: ...**

Abbildung 1 Gemeinsames Grundverständnis zentraler Wandel-Begriffe

Was meinen wir mit **Transformation**?

Unter Transformation verstehen wir eine radikale Veränderung, d. h. eine Veränderung zentraler identitätsstiftender Muster einer Organisation, quasi einen Eingriff in ihre DNA.

Solche «Musterbrüche» sind für Organisationen in hohem Maße irritierend und gehen daher immer mit Turbulenzen einher. Ausgangspunkt einer angedachten radikalen Veränderung ist stets die Erkenntnis: «Wenn wir weiter machen wie bisher, ist das Überleben der Organisation gefährdet.» Doch selbst wenn das nicht nur Einzelne glauben, sondern viele in der Organisation diesem Befund zustimmen sollten – was keineswegs vorausgesetzt werden kann – ist die nächste Frage «Was genau muss denn anders werden, um das Überleben zu sichern?» deutlich schwieriger zu beantworten.

Gerade weil der Begriff Transformation heute inflationär gebraucht wird, zeigt erst das konkrete Benennen der zentralen Muster, die es zu verändern gilt, ob es sich tatsächlich um eine Transformation im hier verstandenen Sinn handelt oder um Optimierungsmaßnahmen.

Was meinen wir mit **präfigurativem Transformationssystem**?

Das «präfigurative» Transformationssystem versucht über Interventionen die neuen angestrebten Muster im Unternehmen zu etablieren. Die abwehrenden Reaktionen der Organisation auf diese «Zumutungen» und «Provokationen» sind heftig und vielfältig.. (Lit.: Exner Alexander, Exner Hella: Radikaler Wandel – leichter gemacht! ZOE 4/2018)

Unter präfigurativem Transformationssystem verstehen wir ein eigenes – erst aufzubauendes – soziales System, das die neuen Muster, die die Organisation übernehmen soll, selbst vorwegnehmen und vorleben muss. Nur dann ist es glaubwürdig und kann die nötige Kraft entwickeln, um sukzessive in die Organisation hineinzuwirken und diese zu transformieren.

Das «präfigurative Transformationssystem» ist somit ein sozialer Prototyp, eine Art Vorgeschmack auf die neue, veränderte Organisation.

GEMEINSAMES BASISVERSTÄNDNIS HERSTELLEN

Was meinen wir mit **Transformationsstaff**?

Der Transformationsstaff ist jenes Kernteam aus Manager*innen, Mitarbeiter*innen sowie internen und eventuell auch externen Berater*innen, das sich hauptverantwortlich für die Planung und Umsetzung des Transformationsprozesses fühlt. Dabei kommt den Manager*innen eine entscheidende Doppelrolle zu: Zum einen arbeiten sie weiterhin im System mit den vorhandenen Routinen, wo sie für das laufende Geschäft verantwortlich sind. Gleichzeitig aber arbeiten sie im Transformationsstaff am System, mit dem Ziel, die Organisation zu irritieren und in Bewegung zu bringen, um sie in den angestrebten neuen Zustand zu transformieren.

Es macht Sinn, die spezifischen Anforderungen an dieses Kernteam auch begrifflich zu markieren, weshalb wir bewusst nicht von Steuer- oder Projektteam sprechen (die für Veränderung jeder Art stehen können), sondern vom Transformationsstaff. Nicht zu verwechseln mit dem Beraterstaff, der allenfalls eine Untergruppe des Transformationsstaffs bildet.

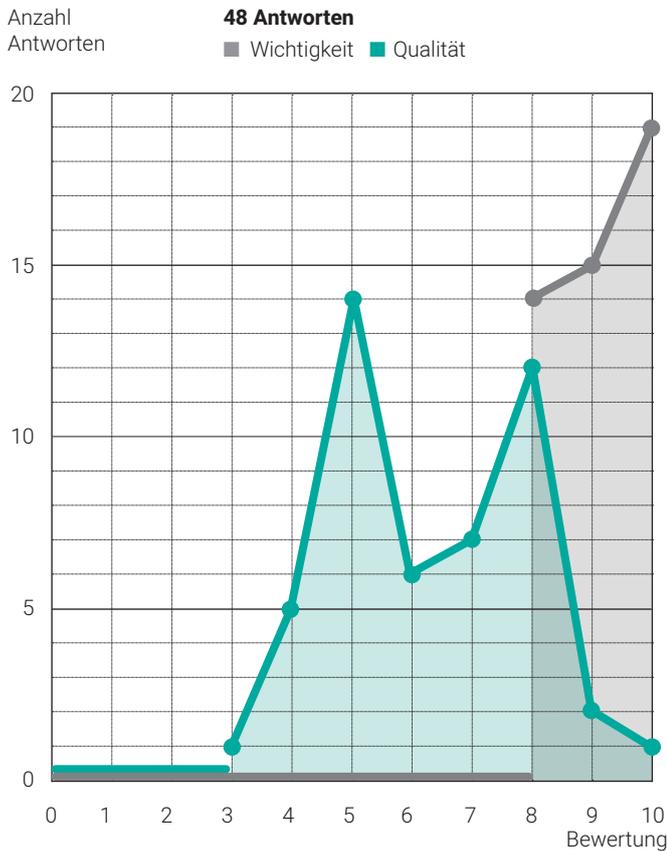
Was meinen wir mit **Mustern**?

Mit Mustern meinen wir die bestehenden Routinen, die typischen Vorgangsweisen, die Art wie die Organisation tickt. Muster sind Entscheidungsmuster (von wem und wie werden hier Entscheidungen getroffen) oder Kommunikationsmuster (sichtbar z. B. in den Meetingstrukturen und -abläufen).

Typische Musterbrüche sind z.B.:
(Das von – zu kann natürlich auch in die andere Richtung gehen)

- Von hierarchischen zu agilen Organisationsformen
- Von zentral zu dezentral
- Von standardisiertem Angebot zu Maßschneiderei
- Von Ergebnisorientierung zu Nachhaltigkeitsverpflichtung
- Von predict and control zu freedom
- Von perfekter Planung zu Rapid Prototyping
- Von operativer Exzellenz zu disruptiver Innovation
- Von Stellen zu Rollen als Organisationselement
- Von Budgetieren zu Beyond Budgeting
- Von Umsatz/EBIT/Wachstums-Orientierung zu Eigenkapitalausstattung und Marktanteil

Abbildung 2
Quantitative Fragebogenauswertung:
Wichtigkeit der Staffarbeit für Erfolg –
Qualität der Staffarbeit



xis einschätzen. Ausgewertet wurden dazu die Antworten auf unseren Fragebogen von insgesamt 48 Manager*innen sowie internen und externen Berater*innen, die alle mit systemischer Transformationsarbeit vertraut sind.

Die Ergebnisse dieser Befragung waren einerseits erwartbar, für uns in dieser Klarheit aber doch überraschend (vgl. Abbildung 2): Die Wichtigkeit einer guten Staffarbeit wird von allen Befragten als extrem hoch eingeschätzt. Die Qualität der Staffarbeit in der Praxis wird hingegen als weit geringer angesehen als man aufgrund ihrer hohen Wichtigkeit vermuten würde. Die Bandbreite der Definitionen von Staffarbeit geht bei den Befragten weit auseinander: Häufig, man könnte fast sagen typischer Weise, verstehen Berater*innen unter Staffarbeit die Arbeit im Beraterstaff (siehe Kasten: Staff-Verständnis). Ein Verständnis, das unserer Ansicht nach jedoch zu kurz greift und massive Auswirkungen auf die entscheidende Arbeit des Transformationsstoffs hat. Manager*innen haben eher diffuse Vorstellungen von dieser Arbeitsform.

Staff-Verständnis

Typische Aussagen für die Definition von Staff als «Beraterstaff» im Rahmen der Befragung:

- «das Berater*innen-Team, das am Kunden arbeitet»
- «das Team an externen Berater*innen, das in einem Transformationsprojekt tätig ist»
- «Staff ist ein Berater-System, das durch einen 'Vertrag' an das Kundensystem gekoppelt ist und dessen Aufgabe in der Begleitung der Transformationsprozesse liegt. Der Staff ist das 'Gegenüber' des Kundensystems und bietet v. a. Außensicht, Erfahrungen und Impulse.»

Aussagen in Richtung «Transformationsstaff»:

- «eine klar definierte und abgegrenzte Gruppe von Personen, die den Transformationsprozess aufsetzen, planen, strukturieren und in der Umsetzung begleiten»
- «zwei oder mehrere Menschen, die durch Hypothesenbildung und Reflektieren (im Kundensystem-Kontext) das Transformationssystem zum Handeln und Verändern bewegen können»

Warum die Qualität der Staffarbeit ihrer Bedeutung nicht gerecht wird

Hypothesen aus der Praxis

Angesichts dieser Ergebnisse drängt sich die Frage auf, warum es eine derart große Kluft gibt zwischen der von allen erkannten Wichtigkeit der Arbeit des Transformationsstoffs und der erlebten Qualität dieser Arbeit in der Praxis. Aus den ergänzenden Antworten der Befragten («Ihre Begründung dieser Bewertung») sowie unseren eigenen Erfahrungen und Beobachtungen haben wir sieben Hypothesen destilliert, die wir nachfolgend kurz vorstellen:

Hypothese 1: Die persönliche Exponiertheit in der Staffarbeit ist für viele überfordernd.

Das ist für uns eine der wichtigsten Hypothesen: Als Mitglied des Transformationsstoffs wird man auch stark als Person sichtbar und «besprechbar», da es notwendiger Weise darum geht, die vorhandenen und fehlenden Kompetenzen, die jeweiligen Rollen und Aufgaben immer wieder zu thematisieren und im Lauf des Prozesses zu hinterfragen. Viele scheuen diese erforderlichen Auseinandersetzungen.

Hypothese 2: Ein gemeinsames Theorie- und Modellverständnis über Organisation und Transformation ist oft nicht ausreichend vorhanden.

Fehlen gemeinsame Bilder über Organisation, Transformationsansatz und Herangehensweise, zeigt sich das schnell in langatmigen, ermüdenden Diskussionen und immer wieder neu entfachten Streitereien über die passende Vorgangsweise.

Hypothese 3: Es fehlt oft das Verständnis für Aufbau, Energie aufrechterhalten und Beendigung des Transformationsstoffs als eigenes System.

Selbst bei gutem Start ist es schwer, angesichts der vielen «Mühen der Ebene», in einer Transformation über lange Zeit die erforderliche Energie aufrecht zu halten.

Hypothese 4: Es stehen zu wenige Ressourcen für Staffarbeit zur Verfügung.

Transformationsprozesse passieren unter erheblichem Druck. Gerade zu Beginn gibt es zudem oft wenige Vorstellungen, wie viele Ressourcen (Zeit, Kompetenzen, Geld) wirklich gute Arbeit im Transformationsstaff braucht. Bei «Nachforderungen» heißt es dann meist lapidar: sind budgetär nicht vorgesehen.

Hypothese 5: Konkretes Arbeiten im Staff: Arbeitsformen und Inhalte entsprechen oft nicht der Komplexität der Transformation.

Prozessieren (systemische Schleife) und erst recht eigene Zeiten für Reflexion sind für viele Manager*innen, aber auch für Berater*innen mühsam, verlangsamend, schwer aushaltbar: «Zeitverschwendung». Viele sehen die inhaltliche/fachliche Ebene als primär entscheidend, alles andere ist «zeitaufwendig und nicht effektiv».

Hypothese 6: Die erforderliche Auseinandersetzung über Werte ist oft unterbelichtet.

Die Arbeit im Transformationsstaff beruht auf bzw. benötigt Vertrauen. Es braucht Neugier auf das Ungewisse, nicht Planbare, nicht Vorhersehbare und Lust auf Verwerfen und erneutes Aufbauen. Das alles erfordert tragfähige und belastbare Beziehungen, die sich nicht von selbst ergeben und in die daher Zeit investiert werden müsste. Zeit, die sich der Staff üblicher Weise nicht nimmt.

vestiert werden müsste. Zeit, die sich der Staff üblicher Weise nicht nimmt.

Hypothese 7: Es gibt Hemmnisse auf Managerseite.

Im Bewusstsein der Manager*innen gibt es oft keinen klaren Unterschied zwischen Arbeit IM System versus Arbeit AM System. Noch viel häufiger besteht eine mangelnde Bereitschaft der Mächtigen, im Sinne des Präfigurativen ihre Position und sich selbst zu hinterfragen und zu verändern.

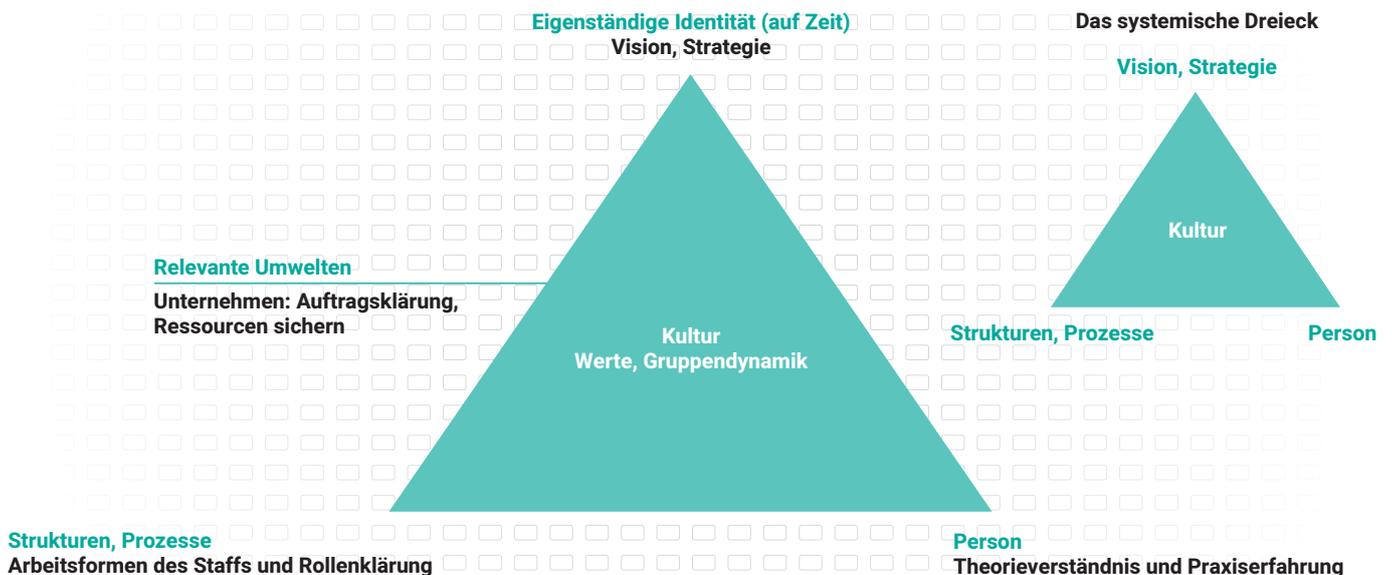
Hebelpunkte

Wie die Arbeit des Transformationsstoffs gelingen kann

Aufbau und Arbeit im Transformationsstaff folgen keiner simplen linearen Logik, sondern unterscheiden sich von Fall zu Fall, sie geschehen kontextabhängig. Dennoch gibt es einige grundsätzliche Aspekte, die für die Etablierung und Arbeit eines Transformationsstoffs wichtig und daher zu beachten sind – auch wenn es uns wichtig ist zu betonen: Wir erheben hier nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. So wie verschiedene Scheinwerfer, die jeweils einen bestimmten Bereich ausleuchten, haben alle diese Hebelpunkte unserer Erfahrung nach jedoch eine grundlegende Bedeutung für die erfolgreiche Arbeit eines Transformationsstoffs. Sie dienen als Orientierungshilfe, wenn es Probleme gibt: Haben wir auf dies geachtet, auf jenes? Auf welchen dieser Aspekte könnte das Problem verweisen und was gilt es in diesem Fall zu klären, um gemeinsam weiterzukommen?

Wir stellen diese Hebel anhand einer an das systemische Dreieck angelehnten Grafik (Abbildung 3) vor.

Abbildung 3
Hebelpunkte für die erfolgreiche Arbeit des Transformationsstoffs



Eigenständige Identität (auf Zeit) aufbauen und aufrechterhalten

Der Transformationsstaff ist ein Hochleistungsteam; ein eigenständiges soziales System mit der Aufgabe, eine Transformation (revolutionäre Entwicklung, Musterbrüche, Wandel 2. Ordnung) zu planen und durchzuführen. Das ist eine Vorstellung, die in der gängigen Praxis wenig Platz hat, nämlich, dass sich hier ein eigenes System, und zwar außerhalb der zu transformierenden Organisation, bildet. Damit das gelingt, muss das Transformationssystem eine eigene Identität entwickeln. Basierend auf dem Auftrag für die Transformation muss es eine klare Vision für sich erarbeiten, welche verständlich ist und Lust macht. In seiner Identität muss es zudem einerseits an das bestehende Unternehmen anschlussfähig sein (wenn es zu andersartig ist, wird es abgestoßen und ist damit wirkungslos) und andererseits «präfigurativ» den neuen Zustand (vor)leben (das ist das Provokative, Irritierende). Diese schwierige Balance benötigt permanente, hohe Reflexionsbereitschaft im gesamten Transformationsstaff. Wie jedes eigenständige lebende System muss es sich aufbauen, seine Grenzen aufrecht halten, ausreichend Energie haben und sich – wenn die Transformation (hoffentlich) gelungen ist – wieder beenden. Für diese Herausforderungen, die vermeintlich nicht unmittelbar der Transformation dienen, sind ausreichend Ressourcen (Zeit, Budget) zur Verfügung zu stellen.

Eine idealtypische Schrittfolge zum Aufbau eines Transformationssystems wäre (vgl. Exner & Exner, 2018):

- Erfassen der Ausgangssituation
- Begründung der Veränderungsnotwendigkeit
- Zielsetzung der Transformation (siehe auch nächsten Punkt: Auftragsklärung)
- Wo ist im Kontext der Zielsetzung der größte, revolutionärs-te Musterbruch?
- Aufbau des Transformationssystems
 - Bestehende Elemente des Unternehmens, die funktional und anschlussfähig sind, im eigenen Aufbau nützen
 - Zusätzliche Elemente, die das Präfigurative abbilden, entwickeln

Auftragsklärung und ausreichend Ressourcen für den gesamten Transformationsprozess sicherstellen

Die Auftragsklärung ist ein Prozess, in dem schrittweise die Zielsetzungen erarbeitet werden.

- Was sind die Zielsetzungen der Transformation auf den drei Ebenen (Doujak & Exner, 2023):
 - Business Aspekte: z. B. strategische Ziele, Projektziele, KPIs, ...
 - Organisationale Ziele: z. B. Prozesse, Strukturen, Systeme, involvierte Personen, ...
 - verhaltens- und emotionale Aspekte: z. B. Kultur, Mindset, Einstellungen, ...

- Was sind die wichtigsten/entscheidenden angestrebten Musterbrüche auf den jeweiligen Zielebenen?
- Was bedeutet (Transformations-)Erfolg? Wie wird er sichtbar und gemessen?
- Klärung der Haltung und des Willens des Managements zur Veränderung. Es besteht immer die Gefahr, dass Organisationseinheiten nicht transformieren wollen oder von Manager*innen eine Art Schutzhülle zur Bewahrung des Alten über ihre Einheiten gestülpt wird, um ihre Machtbereiche nicht zu verlieren.

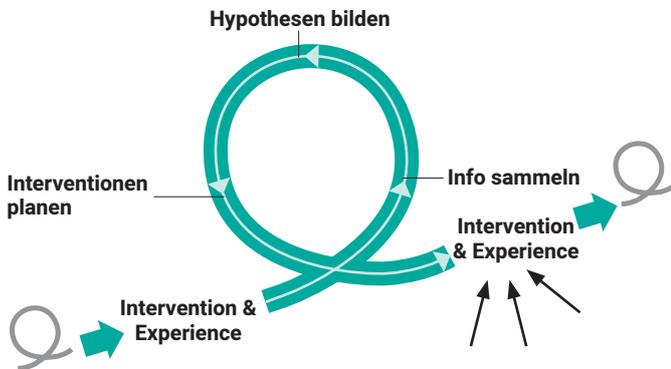
Erforderliche Ressourcen sicherstellen:

- Budget
- Personelle Kapazitäten (intern, ev. extern): Eine unserer Erfahrung nach gute Größe des Transformationsstaffs sind sechs bis neun Mitglieder, wobei es oft ein Kernteam von drei bis vier Personen gibt, die die Treffen des Transformationsstaffs vorbereiten, strukturieren (z. B. inhaltliche Schwerpunkte), Störungen in der Gruppe thematisieren, etc.
- Personelle Kompetenzen: Es braucht ausreichend Machtkapital (wichtige Entscheider*innen, Machtpromotoren) (Vögel & Fischer, 2022), Wissenskapital (Expert*innen- und Prozess-Know-how) und Beziehungskapital (tragfähige Beziehungen in die Organisation und zu relevanten Stakeholdern). Es muss sichergestellt werden, dass im Transformationsstaff alle erforderlichen Kapitalformen (Bourdieu, 1992) vorhanden sind.

Arbeitsformen des Staffs und Rollenklärung

In der Zusammenarbeit empfiehlt es sich, der systemischen Schleife zu folgen (vgl. Abbildung 4). Dabei geht es darum, zu festgelegten Zeitpunkten oder bei bestimmten Ereignissen innezuhalten und die systemische Schleife zu durchlaufen, um basierend auf den Ergebnissen neue Stoßrichtungen und Interventionen festzulegen oder auch mit den bisherigen fortzufahren. Dazu braucht es eine Übereinstimmung zur weiteren Vorgehensweise und Geschlossenheit beim Verfolgen der gewählten Ansätze. Wichtig ist, auch ausreichend Zeit für die Reflexion der Wirkung der Intervention zu geben (war sie zielführend?), der Relation zwischen Transformationssystem und Unternehmen sowie des Transformationsstaffs selbst: eigene Muster, Motive, Resonanzen, Nähe und Distanz zum Unternehmen. Beim Sammeln von Information im Rahmen der systemischen Schleife sollte man vor allem Muster (bestehende und erwünschte) im Fokus behalten und nicht nur Phänomene und Inzidenzen. Erfolgskritisch ist außerdem sich nicht in der Innenschau des Unternehmens zu verlieren, sondern die Wirkungen auf relevante Umwelten (Kunden, Lieferanten, Ökosystem, Planet Erde, ...) ebenfalls in den Fokus zu nehmen. Zudem gilt es, eine klare und verbindliche Struktur der Staffarbeit zu etablieren, bzgl. der Meetingformate (präsenz und virtuell), der Kommunikation im Staff und nach außen, der vereinbarten Ressourcen und diese

Abbildung 4
Die systemische Schleife (Doujak & Exner, 2023)



tatsächlich zur Verfügung zu stellen sowie bezüglich der Terminverlässlichkeit.

Unerlässlich ist außerdem eine saubere Rollenklärung, also eine offene und ehrliche Klärung der Erwartungshaltungen der Staffmitglieder aneinander und Offenlegen des eigenen Rollenbildes sowie eine Auseinandersetzung mit den vorhandenen und erforderlichen Kompetenzen der einzelnen Staffmitglieder und des Gesamtstoffs. Dabei sollte eine klare Trennung und Vereinbarung der verschiedenen Aufgaben im Staff (inhaltlich, organisatorisch, Projektmanagement, Kommunikation, ...) erfolgen. Häufig zu beobachten ist die mangelnde Bereitschaft der Mächtigen, im Sinne des Präfigurativen ihre Position und sich selbst zu hinterfragen und zu verändern. Es ist daher immer wieder zu thematisieren, ob ausreichend Veränderungsbereitschaft vorhanden ist.

Theorieverständnis und Praxiserfahrung

Als Voraussetzung, um die persönlich sehr herausfordernde und exponierte Arbeit im Transformationsstaff gut leisten zu können, ist sowohl ein gewisses Maß an «Transformations-Theorie» als auch Praxiserfahrung erforderlich. Wichtig ist auch die Anschlussfähigkeit dieses Wissens und der Erfahrungen zwischen den einzelnen Staffmitgliedern (vgl. Abbildung 1).

Dies umfasst unter anderem:

- reflektierte Bilder, was eine Organisation/ein Unternehmen ist (z. B.: soziales System, lebendiger Organismus, Maschinenbild, betriebswirtschaftliche Sichtweise, ...)
- ausreichend Theorie von Transformationsprozessen (präfiguratives Transformationssystem, Transformationsstaff, Intervention, Provokation und Gegenprovokation)
- Anforderungen an das präfigurative Transformationssystem klar erkennen:
 - Musterbrüche erzeugen, bei gleichzeitiger Anschlussfähigkeit

- Bewusstsein über Resonanzphänomene, um Spannungen nicht unreflektiert persönlich zu nehmen: Das bedeutet, die Fähigkeit zu haben eigene Empfindungen danach zu unterscheiden, ob sie primär auf die eigene Befindlichkeit oder als Resonanz auf das Geschehen in der jeweiligen Situation zurückzuführen sind. Beispiel: Ist wirklich Spannung/Konflikt im Raum oder ist nur mir die Situation unangenehm? (Exner, 2004).
- Professioneller Umgang mit Provokation und Gegenprovokation: Provokation meint, dass das Unternehmen durch die Interventionen des Transformationssystems in seiner Routine gestört wird. Eine typische Gegenreaktion ist es, oft unbewusst, den Transformationstaff zu provozieren (Absprechen von Kompetenz, Abwertung einzelner Staffmitglieder, etc.). Wenn dann der Transformationstaff beginnt, sich mit sich selbst darüber auseinander zu setzen, verliert er an Energie und das Unternehmen kann wieder ungestört seiner bisherigen Routine nachgehen.
- Manager*innen benötigen ein Bewusstsein für die beiden widersprüchlichen Rollen (Rolle im Unternehmen und Rolle als Staffmitglied). Gerade die miterfolgsentscheidende Klärung der höchst anspruchsvollen Doppelrolle der handelnden Manager*innen unterbleibt oft: Mit einem Fuß stehen sie im bisherigen System, managen dort die derzeitigen Routinen und sind ergebnisverantwortlich, mit dem anderen Fuß agieren sie im neuen, gerade entstehenden System und irritieren die Organisation gehörig, um das Neue in die Organisation zu bringen.

Kultur: wichtige Werte und Beachten der Gruppendynamik

Das Bearbeiten der Kultur im Transformationsstaff ist eine der Königsdisziplinen der Staffarbeit. Sie erfordert Energie, Bewusstsein der Notwendigkeit, Geduld und Bereitschaft zur Auseinandersetzung. Gerade wenn es im Sinne des präfigurativen Transformationssystems darum geht, eine künftig angestrebte neue Art der Zusammenarbeit bereits jetzt und hier im Transformationsstaff auszuprobieren und vorzuleben, funktioniert das nicht, ohne explizit die Kulturebene in den Blick zu nehmen und diese gemeinsam zu besprechen und zu reflektieren.

Bestimmende Werte für Arbeitsfähigkeit im Transformationsstaff:

- Staffarbeit beruht auf/benötigt *Vertrauen und Verbindlichkeit*
- Neugier auf das Ungewisse und das nicht Planbare/Vorhersehbare
- Die Freude am *Verwerfen* und kreativ wieder *Aufbauen*
- *Humor* stärkt die emotionalen Bindungen im Staff, kann die Situation, Aufgabe, Herausforderung abstrahieren und verschiedene Blickwinkel zeigen

- *Kreativität* ist die schöpferische Kraft, etwas Neues entstehen zu lassen
- *Empathie* erleichtert die Arbeit mit unterschiedlichen Menschen, lässt sie uns begeistern, irritieren und hilft bei jeglichen Kommunikationsformaten, Interventionen, Bindung
- Nicht Einzelinteressen in den Vordergrund stellen, sondern die Funktionalität für das Ganze denken und in den Vordergrund stellen
- ansteckende *Begeisterung*, Ausdauer, Entschlossenheit und Durchhaltevermögen
- *psychologische Sicherheit* ist unabdingbar bei der Erschaffung von Neuem. Amy Edmondson definiert «psychologische Sicherheit» als eine vertrauensvolle Atmosphäre, in der alle Teammitglieder sich offen äußern können, ohne beschämt zu werden, abgewiesen zu werden, oder auf irgendeine Art negativ sanktioniert zu werden (Edmondson, 2019). Das ermöglicht einen guten Zugang zur Fehlerkultur, ist der Schlüssel zu Kreativität, Humor und Empathie.

Was sich im Transformationsstaff gruppenspezifisch abspielt, ist teils Spiegelbild des Unternehmens, teils Ausdruck der spezifischen Dynamik des Staffs. Die Reflexion der professionellen Kooperation innerhalb des Transformationsstaffs fragt daher: Wie werden unterschiedliche Sichtweisen und Konflikte bearbeitet? Wie wird die Trennung zwischen persönlichen und professionellen Rollen gelebt? Gibt es eine Wertschätzung der Unterschiede im Staff? Gibt es eine Bereitschaft zur eigenen persönlichen Transformation?

Wichtig ist das Besprechbar-machen des persönlichen Erlebens und Umgehens der jeweiligen Staffmitglieder mit Ungewissheit, Unsicherheit, Irritation und Angst. Dabei helfen regelmäßige Beobachtungsschleifen der Reaktionsmuster: Was passiert im Transformationsstaff während des Prozesses, wie verändert sich die Staffarbeit im Zeitablauf?

Fazit

Der Transformationsstaff als Mikrokosmos des Transformationssystems befindet sich in einer äußerst exponierten und herausfordernden Situation. Diese unterscheidet sich von den Aufgaben der meisten anderen Teams, die im Rahmen der bestehenden Organisation operative Aufgaben oder nur evolutionäre Veränderungen zu leisten haben. Er hat die Zielsetzung, wesentliche Musteränderungen herbeizuführen. Dazu muss er Irritationen und Turbulenzen erzeugen, aus denen heraus möglicherweise die gewünschte Transformation entsteht.

Es ist erforderlich, dass er sich als eigenes, gedanklich außerhalb des Unternehmens befindliches, soziales System mit eigener Identität aufbaut, arbeitet und nach getaner Arbeit wieder auflöst. Er muss sich präfigurativ gestalten und in anschlussfähiger Form den gewünschten Zustand bereits leben, quasi ein Prototyp der gewünschten Zukunft sein. Dabei muss sich der

Transformationsstaff bewusst sein, dass seine Interventionen vom Unternehmen teilweise als Provokation erlebt werden und es darauf mit Gegenprovokationen antwortet. Er sollte die Fähigkeit haben, sich auch als Resonanzkörper zu verstehen und seine eigene Befindlichkeit in Relation zur Befindlichkeit des Unternehmens und der Beziehung zwischen ihm und den Unternehmen zu diagnostizieren. Für die Manager*innen, die Rollen im Transformationssystem haben, ist es entscheidend, die eigene paradoxe Situation zu verstehen: einerseits mit der Arbeit IM System für die Erledigung der operativen Arbeiten verantwortlich zu sein und andererseits durch die Arbeit AM System Irritationen herbeizuführen, die die eigene Arbeit im System stören.



Literatur

- **Bourdieu, P. (1992).** Ökonomisches Kapital – Kulturelles Kapital – Soziales Kapital. In: Pierre Bourdieu: Die verborgenen Mechanismen der Macht. VSA, 49-80.
- **Doujak, A. & Exner, A. (2023).** Systemisches Transformations-Management SBI Workbook 2023, Doujak Corporate Development.
- **Edmondson A.** zitiert von Petersen, G.: Psychologische Sicherheit – Voraussetzung für effektive Teams, 16.12.2019 <https://www.zoe-online.org/psychologische-sicherheit>
- **Exner, A. & Exner, H. (2018).** Radikaler Wandel – leichter gemacht! Zeitschrift OrganisationsEntwicklung, Heft 4.
- **Exner, A., Königswieser, R. & Titscher, S. (1987).** Unternehmensberatung – systemisch; Theoretische Annahmen und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen. Erschienen in: DBW – Die Betriebswirtschaft, 3/1987. C. E. Poeschel Verlag.
- **Exner, A., Exner, H. & Hochreiter, G. (2009).** Selbststeuerung von Unternehmen. Ein Handbuch für Manager und Führungskräfte; Campus.
- **Exner, H. (2004).** Resonanzarbeit – zarte Signale, starke Impulse. Erschienen in: Boos/Heitger: Veränderung – systemisch. Management des Wandels – Praxis, Konzepte und Zukunft. Klett-Cotta.
- **Königswieser, R. & Exner, A. (2019).** Systemische Intervention, Schäffer-Pöschel, 9. Auflage.
- **Vögel, S. & Fischer, S. (2022).** Kanalisierte Macht. Zeitschrift OrganisationsEntwicklung, Heft 2.