

Tiefgreifende Musterwechsel steuern

Transformationsstaff, Transformationskern und Entscheidungsfunktion als Erfolgsfaktoren

Axel Exner und Hella Exner

*Unterziehen sich Organisationen einer Transformation im Sinne eines radikalen Musterwechsels, der das bisherige Selbstverständnis der Organisation und ihre Kommunikations- und Handlungsmuster massiv in Frage stellt und verändert, gelingt ihnen das nur, wenn das Management bei der Transformationssteuerung drei zentrale Steuerungskomponenten mitdenkt und gestaltet. Welche das sind, ist im Verständnis von Praktiker*innen zwar klar und nachvollziehbar, jedoch in der Praxis oft zu wenig beachtet und realisiert und daher ein Stolperstein für die erfolgreiche Durchführung. Diese drei Steuerungskomponenten bewusst mit viel Energie zu gestalten, ist das Anliegen dieses Artikels.*



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

Kontakt:
h.exner@exnerberatung.at

Transformationsprozesse durchzuführen, gehört mittlerweile zu einer hoch priorisierten Aufgabe in jeder Organisation. Inzwischen werden dazu meistens gut elaborierte Roadmaps erstellt. Deren Schwerpunkt liegt üblicherweise auf der Durchführung von Arbeitspaketen, mit Konzentration auf Kommunikation, Enabling (Befähigen) und Evaluation. Dem Aspekt der Steuerung dieses Prozesses wird jedoch erstaunlich wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Wir haben daher über die Jahre in unserer Praxis und der begleitenden Theoriearbeit ein Steuerungsmodell entwickelt, das wir in seinen drei Komponenten Transformationsstaff, Transformationskern und Entscheidungsfunktion in diesem Artikel modellhaft und anhand von zwei Praxisbeispielen verdeutlichen wollen.

Wir nähern uns dem Thema, indem wir nach einer kurzen Einführung der Praxisfälle zuerst die wichtigsten Dimensionen von Transformationsprozessen beschreiben und dann auf die drei Steuerungskomponenten eingehen. Jede Komponente wird kurz erklärt, anhand der beiden Praxisbeispiele verdeutlicht und durch eine Checkliste ergänzt. Wo es uns für das vertiefte Verständnis von «Transformation» nötig erscheint, verweisen wir auf frühere Artikel in dieser Zeitschrift, in denen wir zugrunde liegende Konzepte bereits ausführlich behandelt haben

Abbildung 1
Chronologie der Konzeptentwicklung



– u. a. die Aspekte: Was ist eine Transformation? Was ist ein präfiguratives Transformationssystem? Was ist die Rolle des Transformationsstoffs? Zur schrittweisen Ausdifferenzierung unseres theoretischen Zugangs siehe daher im Überblick Abbildung 1.

Transformation = radikale Musterbrüche

In jeder Organisation gibt es bestimmte Steuerungsroutinen, die sie über die Zeit ausgeprägt hat, d. h. bestimmte Muster, «wie hier entschieden wird», «wie hier miteinander kommuniziert wird», «welche Strukturen es bei uns gibt», «wie die Prozesse gestaltet sind», «welche Werte gelebt oder nicht gelebt werden», etc. Mit anderen Worten: Jede Organisation hat eine bestimmte Art und Weise, «wie sie tickt». Sie hat somit bestimmte Routinen und ein zugrundeliegendes Steuerungsverständnis.

Musterbrüche können sich durch die Differenz von Zielbild und Ist-Zustand ergeben und auf allen drei Ebenen eines Zielbildes liegen, also im Geschäftsmodell, in den Strukturen und Prozessen sowie in der Kultur. Von einer Transformation sprechen wir dann, wenn wesentliche bisherige Muster «radikal anders» werden sollen/müssen, was stets mit massiven Irritationen in der Organisation einhergeht.

Wenn also beispielsweise Mitarbeiter*innen des **Manz-Verlages** gerade das 175-Jahr-Jubiläum eines alteingesessenen «Buchverlages» feiern und gleichzeitig damit konfrontiert sind, sich von einem «Print-Verlag», hin zu einem «datengetriebenen, digitalen Informationsbereitsteller» zu verändern, dann greift das tief ins bisherige Selbstverständnis der gesamten Organisation und langgedienter Verlagsmitarbeiter*innen ein und provoziert eine Art «Identitätskrise». Damit einhergehend werden vielfältige Musterbrüche angestrebt, wie z. B.: das neue Geschäftsmodell im Tun verankern (Post-Print Zeit); Autor*innen müssen ein digitales Mindset entwickeln; eine neue, breitere Definition von Verantwortung im Unternehmen; Mitarbeitende zur Verantwortung enablen; Integration neuer Technologien wie KI in das Produktportfolio; bis hin zu einer veränderten Rolle gegenüber dem Kunden, da das neue Wirken und die neuen Produkte eine andere, viel stärker auch beratende Rolle beim Kunden erfordern.

Führungskräfte im **Diakoniewerk Gallneukirchen**, die bislang für Bundesländer die Verantwortung getragen oder solche, die eine Sparte verantwortet haben, finden sich plötzlich in einer neuen Struktur der Sozialräume wieder, wo in Kreisen Verantwortungen auf viele Personen verteilt werden. Zudem entstehen völlig neue Rollen wie jene von «Lotsen» oder «Berater*innen» im Sozialraum.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?

[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.