

Familien *bande*

Change in Familienunternehmen

Tradition trifft Transformation

Wie Familienunternehmen Wandel meistern

Die Macht der Eigner

Familienunternehmen in der soziologischen Forschung

Diskretion und Fingerspitzengefühl

Executive Search für Familienunternehmen

3

3 Welten – 3 Rollen

Reflexion für Unternehmerfamilien

25

Hogwarts lässt grüßen

Kulturentwicklung mit Gamification bei flaconi

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.

Das präfigurative Transformationssystem

Kennzeichen einer Transformation im hier verstandenen Sinn ist also, dass radikal neue Muster eingeführt werden. Das bedeutet, dass die bisherige Steuerungslogik durch eine neue abgelöst wird. Etwa ein traditionelles, hierarchisches Führungs- und

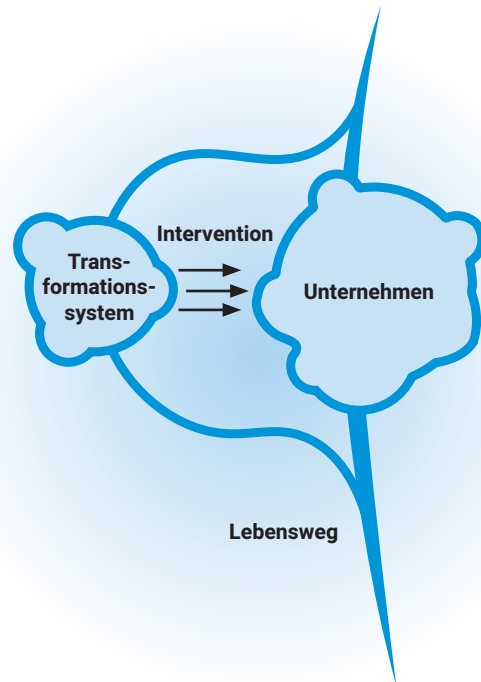
Steuerungsverständnis, das sich zu einem neuen agilen, schnelleren und partizipativen Steuerungs-, Entscheidungs- und Kommunikations-Verständnis verändern soll. In der Praxis heißt das, dass zwei höchst unterschiedliche, teils widersprüchliche Steuerungskonzepte aufeinanderprallen und eine Zeit lang nebeneinander existieren.

Entscheidend für den praktischen Erfolg ist, im Management zu verstehen, dass sich ein neues Steuerungsverständnis nicht mit der Logik des alten Steuerungsverständnisses aufbauen und etablieren lässt. Wer also beispielsweise künftig «eine agile Organisation» etablieren will, kann dieses neue agile Verständnis nicht mit klassischem Projektmanagement und klassisch hierarchischem Entscheidungsverhalten einführen.

Für die verantwortlichen Manager*innen bedeutet das:

1. Eine Transformation benötigt ein «präfiguratives Transformationssystem», d. h. ein – bildlich gesprochen – außerhalb der bisherigen Logik etabliertes Veränderungssystem, das das angestrebte Neue bereits in sich abbildet, ausprobiert und vorlebt (präfigurativ = die neue Gestalt vorwegnehmend). Eine Art Pilotorganisation im Kleinen, die von Beginn an mit den neuen, angestrebten Entscheidungs- und Kommunikationsmustern agiert (vertiefend dazu: Exner & Exner, 2018).

Abbildung 2
Das präfigurative Transformationssystem



Praxisbeispiel

Manz Verlag – Ausgangssituation



Was für Auswirkungen hat das Thema Digitalisierung auf unser Geschäft? Diese Frage beschäftigt den Manz Verlag, spezialisiert auf Rechtsliteratur, schon seit gut zehn Jahren intensiv. Klar war zu Beginn nur, dass die immer rasantere Digitalisierung das bisher erfolgreiche Geschäftsmodell des Verkaufs von Druckwerken massiv verändern würde. Höchst unklar war jedoch, wie man am besten darauf reagieren könnte und sollte. Auch wenn es bereits einige elektronische Informationsangebote gab, wurde für jede/n Mitarbeiter*in greifbar, dass Digitalprodukte immer wichtiger wurden und einfach so weitermachen wie bisher keine Option war. Doch was bedeutete die damals angestoßene Transformation eines klassischen Print-Verlags und Anbieters ergänzender, elektronischer Rechtsinformationen hin zu einem primär auf Digitalprodukte ausgerichteten Unternehmen nun konkret? Anders gefragt: Was waren die für eine Transformation typischen radikalen Musterwechsel?

Für alle Mitarbeiter*innen spürbar war die massive Veränderung im Selbstverständnis der Firma, weg vom klassischen Printverlag hin zu einem datengetriebenen Unternehmen und Anbieter digitalisierter Rechtsinformationen. Konkret sichtbar wurde das u. a. an der massiven Aufwertung der IT-Abteilung, der Einstellung neuer

Spezialist*innen wie KI-Expert*innen und der damit verbundenen «massiven Irritation» der bislang dominierenden Produktentwickler*innen und Lektor*innen. Damit einher gingen neu definierte Prozesse der Zusammenarbeit, einerseits zwischen den internen Abteilungen, andererseits zwischen Verlag und Autor*innen. Nun galt es, Wissen und Daten so aufzubereiten, dass diese vielfältig nutzbar sind. Denn immer öfter kaufen die Kund*innen kein Buch oder keine Lose-Blatt-Sammlung mehr, sondern sie stellen online eine Frage, und das System sucht die passenden Antworten in der Datenbank, die von den verschiedensten Autor*innen bestückt und laufend ergänzt und erneuert wird.

«Das Modell macht Spannungen zwischen alt und neu bewusster und die Dinge können sich stärker aus der Organisation heraus, also Bottom up, entwickeln. Es führt für den Manager dazu, dass das Führen in der Zerrissenheit besprechbarer wird.»

Mag. Susanne Stein-Pressl, Geschäftsführende Gesellschafterin
Manz'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH

2. Den verantwortlichen Manager*innen muss dabei bewusst sein, dass dadurch eine Zeit lang zwei unterschiedliche, widersprüchliche Steuerungslogiken nebeneinander existieren. Einerseits die bisherige «Routine», d. h. die bisherige Art und Weise, wie die Organisation gesteuert wird. Und daneben das Transformationssystem, das das neue, angestrebte Steuerungsverständnis ausprobiert und dann sukzessive in der Organisation verbreiten und verankern soll – und dabei mit Argusaugen von der übrigen Organisation beobachtet wird. Aufgabe des Managements ist nicht nur, diese Ambidextrie, diese Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Logiken, auszuhalten, sondern sie bewusst zu managen und das Neue gegenüber der bisherigen Logik zu schützen, mit Energie zu versorgen und zu verteidigen, damit die neue Logik nicht von der noch dominanten alten Logik sofort wieder abgedreht wird (siehe dazu Exner, Exner & Mitterer, 2020).

Ein Steuerungssystem – drei Komponenten

Bei jedem Change-Vorhaben gibt es eine Art Steuerungsgruppe – hoffentlich gut zusammengesetzt aus für die Veränderung wichtigen Manager*innen mit Entscheidungsmacht, notwendigen Expert*innen und oftmals internen oder externen Berater*innen – bei Transformationsprozessen von uns als «Transformationsstaff» bezeichnet. Wie sich in der Reflexion unserer Arbeit in den vergangenen Jahren zunehmend gezeigt hat, gibt es in

der Steuerung erfolgreicher Transformationsvorhaben neben diesem Transformationsstaff aber zwei weitere Steuerungskomponenten, die in Theorie und Praxis bislang weitgehend übersehen werden bzw. massiv unterbelichtet sind. Ziel dieses Beitrags ist, diese drei Komponenten erfolgreicher Steuerung im Detail zu beschreiben und so Manager*innen ein konkretes Bild der Funktion und Wirkungsweise dieser gleichermaßen notwendigen Steuerungskomponenten zu vermitteln.

Im Folgenden beschreiben wir ein idealtypisches Modell, in der Praxis evaluiert, das sich aber situativ verschiedenartig aufbaut. Es hat sich bereits mehrfach als sehr hilfreich beim Aufbau von Steuerungssystemen erwiesen. Bei bereits laufenden Transformationsprozessen kann es Manager*innen und Berater*innen zur Überprüfung dienen, ob alle wichtigen Funktionen der Steuerung von Transformationsvorhaben ausreichend vorhanden sind.

Diese drei wesentlichen Komponenten in der Steuerung eines Transformationsvorhabens sind unserer Definition nach: der Transformationsstaff, der Transformationskern und die Entscheidungsfunktion.

Da wir den Transformationsstaff und seine anspruchsvolle Arbeit bereits in einem früheren Beitrag ausführlich beschrieben haben (Exner & Exner, 2023), legen wir im Folgenden den Schwerpunkt vor allem auf die Komponenten «Transformationskern» und «Entscheidungsfunktion».

Praxisbeispiel

Diakoniewerk Gallneukirchen – Ausgangssituation



Ähnlich umfassend sind die angestrebten Musterbrüche in der ganz anders gearteten evangelischen Sozialorganisation Diakoniewerk Gallneukirchen. Dieses ist eine Sozialorganisation mit rund 3.800 Mitarbeiter*innen, die in mehreren österreichischen Bundesländern tätig ist. Wie viele solcher sozialen Einrichtungen ist sie traditionell eher stark hierarchisch organisiert, gliedert sich nach Leistungen wie Seniorenheimen, Behinderten-Einrichtungen oder Flüchtlingshilfe und ist zum überwiegenden Teil wohlfahrtsstaatlich über Tagelder der öffentlichen Hand finanziert.

Das Diakoniewerk strebt aktuell zwei gewichtige Veränderungen an:

1. **Kollegiale Führung** – Führungsaufgaben sollen auf Zeit und kompetenzorientiert in einem Kreisorganisationsmodell auf viele Personen verteilt werden.
2. **Sozialraumorientierung** – Menschen sollen höchst individuell gemäß ihren Wünschen betreut und unterstützt werden. Die soziale Organisation strukturiert sich dann nicht mehr in Sparten, sondern in Sozialraumeinheiten.

Das bringt auch mit sich, dass Mitarbeiter*innen nun selbstverantwortlicher agieren können und müssen als bisher.

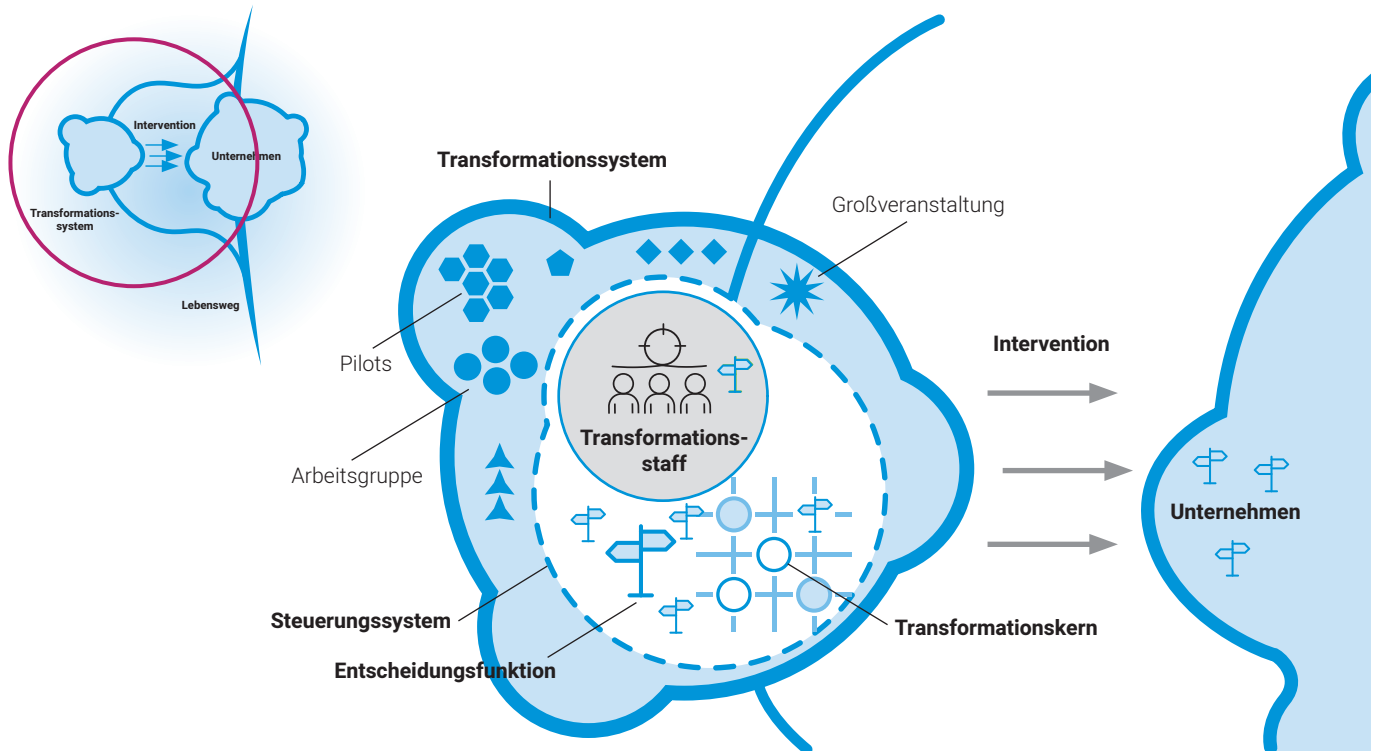
«Wir sind davon überzeugt, dass wir Beteiligung und Führung im Diakoniewerk völlig anders denken müssen. Daher haben wir einen umfangreichen und komplexen Transformationsprozess in Angriff genommen.

Die Beachtung der drei Steuerungskomponenten, die wir bis jetzt nie so explizit am Schirm hatten, war dabei sehr hilfreich. Dadurch hatten tiefgründige Reflexion, sorgfältige Planung und Steuerung und rasche Entscheidungen ausreichend Raum. Besonders hilfreich war, die Komponente Transformationskern (bei uns «Prozesssupervision» genannt) explizit strukturell und kontinuierlich gemacht zu haben.»

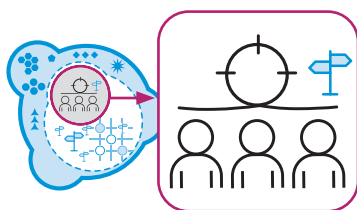
Dr.in Daniela Palk, Vorständin Diakoniewerk Gallneukirchen

Abbildung 3

Drei notwendige Komponenten des Transformationssystems:
Transformationsstaff, Transformationskern und Entscheidungsfunktion



Der präfigurative Transformationsstaff



Unter präfigurativem Transformationsstaff verstehen wir jenes Team von Manager*innen, Mitarbeiter*innen und internen und eventuell externen Berater*innen (häufig zwischen sechs bis neun Personen), das sich für die Planung und Umsetzung des Transformationsprozesses hauptverantwortlich fühlt. Ganz wichtig in diesem Zusammenhang: Er muss präfigurativ gestaltet sein, also die gewünschte Zukunft bereits vorab in sich abbilden. Die Steuerung und Durchführung einer Transformation ist eine nicht delegierbare Aufgabe des Managements.

Der Transformationsstaff ist ein eigenständiges soziales System mit der Aufgabe, die Transformation zu planen und durchzu-

führen. Diese Vorstellung, dass sich hier quasi ein eigenes System präfigurativ «außerhalb» der zu transformierenden Organisation bildet, ist für Manager*innen meist neu und ungewohnt. Gerade weil man nicht voraussetzen kann, dass alle Beteiligten unter Transformation das Gleiche verstehen, ist es wichtig, sich am Anfang die Zeit zu nehmen, um im Transformationsstaff ein von allen geteiltes und dann im Lauf des Prozesses immer wieder neu reflektiertes und weiterentwickeltes Verständnis von Transformation und Transformationsteuerungssystem zu erarbeiten. Das erspart zahllose Diskussionen und Konflikte während des Transformationsprozesses, wird aber in der Praxis gern «übersprungen».

Der **Manz-Verlag** verfolgt die Strategie «Online First», um alle Inhalte unabhängig von ihrer Veröffentlichungsform zu entwickeln, mit dem Ziel, dass sämtliche Inhalte für alle Verteilungswege (print, digital oder KI) zur Verfügung stehen. Der Transformationsstaff, genannt «Digital Wings», besteht aus drei Mitgliedern der Geschäftsleitung (einschließlich der geschäftsführenden Gesellschafterin), zwei Bereichsleitern, zwei High Potentials und zwei Berater*innen. Er ist für die Umsetzung der Strategie «Online First» verantwortlich und stellt sicher, dass alle Projekte im Einklang mit dieser Strategie stehen.

Abbildung 4
Checkliste für den Transformationsstaff

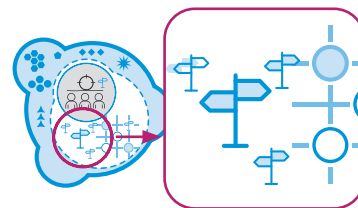
Transformationsstaff	Wichtigkeit für Erfolg 0–10	Ist-Zustand 0–10
0. Der Transformationsstaff enthält wesentliche präfigurative Elemente.		
1. Aufbauen einer eigenständigen Identität als Transformationsstaff		
2. Aufrechterhalten einer eigenständigen Identität als Transformationsstaff		
3. ausreichende Auftragsklärung		
4. Sicherstellen ausreichender Ressourcen für den gesamten Transformationsprozess		
5. Rollenklärung im Staff		
6. Arbeitsformen des Staffs		
7. ausreichend Theorieverständnis und Praxiserfahrung von Transformation		
8. Auseinandersetzung über wichtige Werte/Kultur für die Arbeitsfähigkeit des Staffs		
9. Beachten der Gruppendynamik im Transformationsstaff		

Die wichtigsten präfigurativen Ausprägungen sind die Priorisierung der digitalen Projekte gegenüber allen anderen Projekten und eine wesentlich größere Kompetenzübergabe an die Digi-Wings als bis jetzt üblich, damit diese ihre Aufgaben möglichst gut erfüllen können. Der Transformationsstaff versucht, in seinen Arbeitsformen ein Prototyp des gewünschten neuen Zustandes zu sein.

«Der Transformationsstaff versucht, ein Prototyp des gewünschten neuen Zustandes zu sein.»

Das **Diakoniewerk Gallneukirchen** transformiert seinen größten Geschäftsbereich mit 3.000 der insgesamt 3.600 Mitarbeitenden. Ziele sind die wirtschaftliche Absicherung und der Ausbau der Angebote im Sinne der Sozialraumorientierung und die Umstellung auf kollegiale Führung. Ein zentrales neues Struktur-Element ist das sogenannte Kreisorganisationsmodell, das eine stärkere Beteiligung der Mitarbeitenden und Klient*innen ermöglicht. Der Transformationsstaff im Diakoniewerk Gallneukirchen setzt sich zusammen aus der gesamten Geschäftsführung dieses Bereiches (vier Personen, von denen eine Vorständin des gesamte Diakoniewerks ist), sowie weiteren sieben Mitarbeitenden aus verschiedenen Bereichen und zwei externen Berater*innen. Dieses Team trifft sich etwa alle sechs Wochen und ist stark präfigurativ organisiert – was bedeutet, dass in diesem Team bereits viele Entscheidungen gemeinsam, ohne Rücksicht auf die hierarchischen Rollen, getroffen werden.

Der Transformationskern



Die zweite Steuerungskomponente, der Transformationskern, bezeichnet ein kleines aber wichtiges Energiefeld, das in verschiedensten Formen auftreten kann. Es kann ein stabiles soziales System sein, genauso als Netzwerkknoten auftreten oder sehr informelle Ausprägungen haben. Es ist meist eine kleine Gruppe von zwei bis vier Personen, in der im Idealfall ausreichend

- Machtkapital vorhanden ist, d. h. eine hochrangige Manager*in, die für das Transformationsvorhaben wichtige Ressourcenfragen entscheiden kann,
- ausreichend Wissenskapital (kritisches Experten- und Prozess-Know-how, z. B. ein*e IT-Expert*in beim Thema Digitalisierung oder ein*e im Thema bewanderte*r Berater*in beim Thema agile Organisation) und
- Beziehungskapital (jemand mit tragfähigen, belastbaren Beziehungen in die Organisation und zu relevanten Stakeholdern).

Dieser Transformationskern, dessen Mitglieder in den meisten Fällen (aber eben nicht zwingend) auch Mitglieder im Transformationsstaff sind, ist ein zentraler Bestandteil der Transformation.

mationsstaff sind, sorgt dafür, dass die nötigen Rahmenbedingungen für die Arbeit des Transformationsstoffs gegeben sind, indem hier oder an anderer Stelle wichtige Entscheidungen (Stichwort Ressourcenfragen) getroffen werden, bisherige Schritte im Aufbau des Transformationssystems und der Arbeit des Transformationsstoffs besprochen und reflektiert sowie die Agenda des nächsten Transformationsstoffs vorbereitet werden. Der Transformationskern fungiert also als strategisches Steuerungsgremium und stellt immer wieder sicher, dass die Transformation in die Gesamtstrategie der Organisation eingebettet ist.

Die vermutlich wichtigste Funktion des Transformationskerns ist das ständige Evaluieren, ob die sich im Transformationssystem aufgebauten Muster und Strukturen noch funktional sind. Wie jedes soziale System hat das Transformationssystem das Bestreben, seine vorhandenen Muster und Relationen stabil zu halten. Im Laufe des Transformationsprozesses können sich die Situationen aber natürlich auch so verändern, dass radikale Veränderungen des Transformationssystems erforderlich sind, um seine Zielsetzungen zu erreichen (z. B. überraschende Veränderungen im Marktumfeld).

Der Transformationskern entsteht als wichtige beobachtbare Komponente, weil fast immer der Transformationsstaff zu groß und divers ist, um manch weitreichende strategische und poli-

tische Fragen zu besprechen und auch deshalb, weil er mit der operativen Umsetzung des Transformationsvorhabens voll ausgelastet ist. Der Transformationskern muss nicht präfigurativ gestaltet sein, aber eine starke Energie und Ausrichtung auf die Zielsetzung und die damit verbundenen Musterbrüche haben.

Der **Transformationskern bei Manz** besteht zu Beginn aus der geschäftsführenden Gesellschafterin und langjährig bei Manz tätigen Beratern. Dort wird die Gesamtkonzeption des Transformationsprozesses gemacht und anschließend in der Geschäftsleitung freigegeben. Im späteren Verlauf wird die Verantwortung breiter verteilt – im Sinne des geplanten Musterbruchs, mehr Verantwortung zu delegieren: Ein jeweils wechselndes Mitglied der Geschäftsleitung und ein Bereichsleiter zusammen mit einem Berater bilden Hypothesen über den Status des Projektes und bereiten den mittlerweile gebildeten Transformationsstaff (DigiWings) vor. Der Transformationskern ist offiziell deklariert, ein stabiles soziales System, und in der Prozessarchitektur fest verankert.

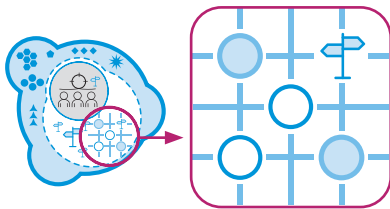
Der **Transformationskern im Diakoniewerk Gallneukirchen** besteht aus fünf Personen: der vorsitzenden Geschäftsführerin, einem weiteren je Treffen wechselnden Mitglied der Geschäftsführung dieses Bereiches, dem Assistenten des Vorstandes und zwei externen Berater*innen. Seine Hauptaufgaben sind die Reflexion des Gesamtprozesses auf der Meta-Ebene, das

Abbildung 5
Checkliste für den Transformationskern

Transformationskern	Wichtigkeit für Erfolg 0–10	Ist-Zustand Praxis 0–10
1. Das Transformations-Kernteam verfügt über ausreichende Kapitalformen: a) Machtkapital b) Wissen über Unternehmen und Branche c) Beziehungskapital		
c) ausreichend Theorieverständnis und Praxis-Erfahrung von Transformation		
d) starke Motivation und Überzeugung in Richtung der Transformationszielsetzung		
e) Sicherstellen ausreichender Ressourcen für den a) gesamten Transformationsprozess b) Transformationsstaff		
f) laufendes Reflektieren und Hypothesen-bilden, ob die Interventionen des Transformationsstoffs die erwünschten Wirkungen erzielen		
g) laufende Evaluation, ob für das Transformationssystem selbst evolutionäre oder radikale Veränderungen erforderlich sind und ob dann auch entsprechende Interventionen gesetzt werden		
h) Vordenken von Interventionsarchitektur und fallweise Designs und Einbringen in den Transformationsstaff		
i) Vorbereiten der Agenda für Meetings des Transformationsstoffs		

Herausarbeiten von Hypothesen zum Prozess-Status sowie die Evaluierung der Zielerreichung, die Vorbereitung der Meetings des Transformationsstoffs, die Vernetzung zu relevanten Entscheidungsträgern, die Sicherstellung der Ressourcen sowie die Thematisierung aktueller Entwicklungen. Der Transformationskern übernimmt die strategische Steuerung des Transformationsprozesses und stellt sicher, dass alle Maßnahmen sowohl im Einklang mit den Zielen der Transformation stehen als auch mit den übergeordneten Zielen und strategischen Vorgaben des Diakoniewerks. Er ist ein stabiles soziales System und in der Gesamtarchitektur verankert.

Die Entscheidungsfunktion



Die Entscheidungsfunktion durchzieht alle Bereiche des Transformationssystems und ist für die Metaentscheidungen verantwortlich. Sie kann völlig unterschiedlich verankert sein und unterschiedlichste Formen annehmen, weshalb der Arbeitsschritt ihrer genauen Verortung so wichtig ist. Bei einer Transformation der gesamten Organisation, sprich bei einer radikalen Veränderung dessen, wie die Organisation «tickt», stehen früher oder später Entscheidungen auf der obersten Ebene an, z. B. im Gesamtvorstand, dem Aufsichtsrat, einer Gesellschafterversammlung oder ähnlichem. Diese Entscheidungen, bei denen es darum geht, das Bestehende zu bewahren oder radikal Neues zu wagen und umzusetzen, sind der entscheidende Angelpunkt für das Gelingen der Zielsetzung der Transformation. Sie müssen daher – zumindest im Transformationskern – so früh wie möglich mitgedacht werden (wenn das nicht gemacht wird, liegt hier oft die Ursache für das Scheitern), um rechtzeitig passende Interventionen zu überlegen, wie diese obersten Entscheider*innen frühzeitig mit ins Boot geholt werden können.

Bei der Evaluierung unseres Modells anhand zahlreicher Praxisfälle zeigte diese Komponente der Entscheidungsfunktion eine bemerkenswerte Ausprägung gegenüber den beiden anderen Komponenten: Beim Transformationsstoffs herrschte ein einhelliges Verständnis darüber, dass diese Komponente von großer Bedeutung und erfolgskritisch ist (vgl. Exner & Exner, 2023).

Die Komponente des Transformationskerns ist in der von uns beschriebenen spezifischen Form eher unüblich. Es stellte sich jedoch heraus, dass in erfolgreichen Transformationen häufig eine Struktur existierte, die diese Eigenschaften (siehe Kapitel: der Transformationskern) aufwies. Meistens handelte es sich da-

bei um eine inoffizielle, nicht explizit benannte Komponente. Lenkungsausschüsse oder Steuergruppen erfüllen in der Regel jedoch nicht die Anforderungen, die wir an einen Transformationskern stellen.

Bei der Komponente der Entscheidungsfunktion gab es zwei gegensätzliche Beobachtungen. Eine Gruppe der evaluierten Projekte betrachtete diese Funktion als selbstverständlich und nicht erwähnenswert. Bei näherer Betrachtung stellte sich heraus, dass es sich meist um Transformationen in mittelständischen Unternehmen handelte, bei denen die Eigentümer*innen oder ein starkes Management die Ziele der Transformation maßgeblich unterstützten und sich aktiv im Transformationsstoffs und/oder Transformationskern engagierten. Diese Projekte wiesen eine signifikant höhere Erfolgsquote auf als die der anderen Gruppe. In der anderen Gruppe hingegen wurde deutlich, dass das Fehlen einer expliziten Entscheidungsfunktion ein entscheidender Schlüsselfaktor war, an dem die Transformation oft scheiterte. Typischerweise handelte es sich hierbei um Großkonzerne, bei denen ein Teilbereich eigenständig eine große Transformation anstrebte. Wenn es jedoch zu wichtigen Entscheidungen kam, waren die oberen Instanzen dafür zuständig. Oft wurden diese Entscheidungen dann zum Nachteil der Transformationsziele getroffen. Ein Beispiel hierfür sind strategische Transformationen, bei denen kurzfristige Bilanzergebnisse den Vorzug bekamen vor langfristigen strategischen Positionen. Ein weiteres Beispiel sind Familienunternehmen, in denen die ältere Generation der jüngeren scheinbar freie Hand für wichtige Veränderungen gibt. Wenn jedoch die jüngere Generation die Transformation umsetzen will und dafür wichtige Entscheidungen getroffen werden müssen, verhindert die ältere Generation die notwendigen Schritte.

Als Hilfe zur Verortung, wo im spezifischen Transformationsfall Entscheidungen getroffen werden oder günstiger Weise getroffen werden sollten, dient uns in der Praxis die Entscheidungsmatrix. Diese hat zwei Dimensionen und differenziert und verortet die folgenden Fragen:

1. von wem/wo Entscheidungen getroffen werden:

- Innerhalb des Transformationssystems (Transformationsstoffs oder Transformationskern)
- Innerhalb des zu transformierenden Bereichs (Geschäftsleitung oder Bereichsleitung des betroffenen Bereichs)
- Außerhalb des zu transformierenden Bereichs (übergeordnete Entscheidungsgremien wie Holding, Gesellschafterversammlung)

2. Worüber entschieden wird:

- Entscheidungen zur Gestaltung des Transformationsprozesses (Budget, Personaleinsatz, inhaltliche Entscheidungen den Prozess betreffend, z. B. eine Großveranstaltung durchführen, Mitarbeiterbefragung, Learning Journey, ...)

- Entscheidungen, um den gewünschten Zielzustand zu erreichen, z. B. neues Geschäftsmodell, neue Strukturen und Prozesse, Personalentscheidungen, ...

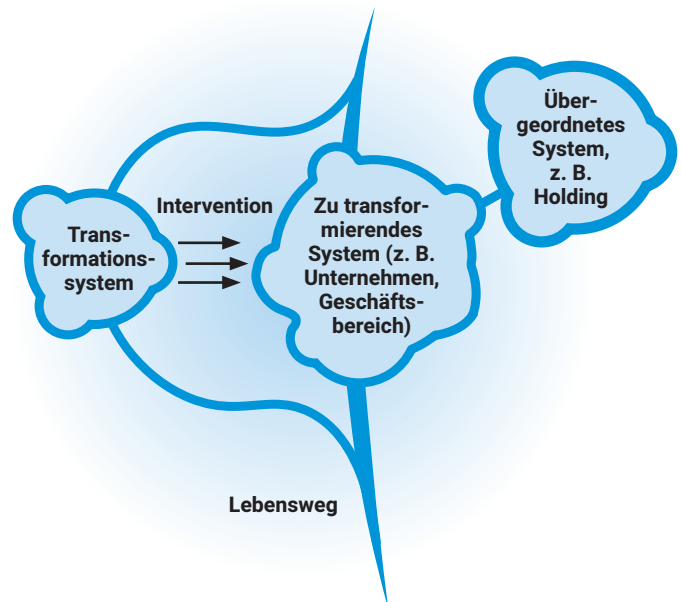
Es empfiehlt sich, die Checkliste zur Verortung der wichtigsten Entscheidungen von Anfang an in die Planung des Transformationsprozesses einzubeziehen und laufend zu evaluieren

Ein interessantes Beispiel aus der Praxis, bei dem sich die «Meta»-Entscheidungssträger*innen außerhalb des zu transformierenden Bereichs befinden, sieht folgendermaßen aus: Ein Vorstand einer AG, der sich aus vier Personen zusammensetzt, unterbreitet von sich aus das Angebot, dem Transformationsstaff je Quartal einmal für zwei Stunden zur Verfügung zu stehen. Um sein Commitment zu unterstreichen, erklärt sich der Vorstand bereit, zu jedem dieser Termine vollzählig in das Seminarhotel zu kommen, in dem der Transformationsstaff tagt – eine symbolisch bedeutsame Geste, die für das Team einen gewaltigen Unterschied zum sonst üblichen Warten vor dem Vorstandsbüro macht.

Bei **Manz** ist die Situation bezüglich der **Entscheidungsfunktion** gut gelöst. Die geschäftsführende Gesellschafterin zeigt großes Interesse an den Zielen der Transformation und ist stark im Transformationssystem engagiert. Ein kritischer struktureller Punkt ist die Verknüpfung der Gesamtgeschäftsleitung von Manz mit dem Transformationstaff bei das gesamte Unternehmen betreffenden Entscheidungen. In der Gesamtarchitektur wurde dafür gesorgt, dass regelmäßige Treffen stattfinden,

Abbildung 6

Wo sind die Entscheidungsfunktionen platziert



um abzustimmen und festzulegen, wer für welche Entscheidungen verantwortlich ist.

Innerhalb des Transformationssystems werden Entscheidungen zur Gestaltung des Transformationsprozesses (Budget, Personaleinsatz, inhaltliche Entscheidungen) im Rahmen des Trans-

Abbildung 7

Checkliste zur Entscheidungsfunktion

Verortung der wichtigsten Entscheidungen		
	Worüber wird entschieden	
Wer entscheidet wo	Entscheidungen zur Gestaltung des Transformationsprozesses	Entscheidungen, um den gewünschten Zielzustand zu erreichen
A) Innerhalb des Transformationssystems • Transformationsstaff • Transformationskern		
B) Innerhalb des zu transformierenden Bereichs		
C) Außerhalb des zu transformierenden Bereichs		

formationsstoffs von den drei Mitgliedern der Geschäftsleitung (einschließlich der geschäftsführenden Gesellschafterin), zwei Bereichsleitern, zwei High Potentials und einem Berater getroffen. Der Transformationskern, der bei der Entstehung des Prozesses eine wichtige Entscheidungsrolle gehabt hat, trifft jetzt nur noch die Entscheidung über die Agenda der Meetings des Transformationsstoffs. Zumindest zwei Mal im Jahr gibt es ein Abstimmungstreffen zwischen dem Transformationsstaff und der Geschäftsleitung von Manz, um übergreifende inhaltliche Entscheidungen abzustimmen.

Außerhalb des Transformationssystems gibt die Geschäftsführung von Manz den Rahmen für die Transformationssteuerung vor, während innerhalb der Pilotprojekte freie Hand herrscht. Diese Struktur stellt sicher, dass sowohl strategische als auch operative Entscheidungen im Einklang mit der «Online First»-Strategie getroffen werden und die Implementierung reibungslos verläuft.

Beim **Diakoniewerk** ist die Entscheidungsfunktion ebenfalls gut verankert. Die gesamte Geschäftsleitung des betroffenen Bereichs steht geschlossen hinter den Zielen der Transformation und ist vollständig im Transformationssystem engagiert. Der Vorsitzende der Geschäftsführung des Bereichs ist auch Mitglied des Gesamtvorstands, der von Anfang an in den Prozess eingebunden war, indem er die Ziele und das Budget, die vom betroffenen Bereich vorgegeben wurden, freigegeben hat. Der Vorstand wird regelmäßig über den Fortschritt des Projekts informiert und ist daher gut in der Lage, übergreifende Entscheidungen zu treffen, wenn es notwendig ist.

Fazit

Die Steuerung von Transformationsprozessen ist – das sollte mittlerweile deutlich geworden sein – ein komplexes und anspruchsvolles Unterfangen, das spezifische Strukturen und Rollen erfordert. Ein Steuerungssystem für die gewünschte Transformation, bestehend aus den drei Dimensionen Transformationsstaff, Transformationskern und Entscheidungsfunktion, bietet den verantwortlichen Führungskräften einen wirksamen Rahmen, um radikale Veränderungen erfolgreich zu steuern.

Für die erfolgreiche Umsetzung dieses Rahmens sind alle drei Dimensionen gleichermaßen wichtig. Wie sie im konkreten Fall ausgestaltet werden – ob getrennt, überlappend oder verwoben – hängt stark vom jeweiligen Kontext ab. Der Ausgangspunkt der Gestaltung ist fast immer der Transformationsstaff. Dessen Ausgestaltung gibt vor, ob und in welchem Umfang ein eigenständiger Transformationskern außerhalb des Transformationsstoffs, überlappend oder innerhalb dessen eingerichtet wird. Dasselbe gilt für die Entscheidungsfunktion.

Das Modell soll dazu anregen, darauf zu achten, dass alle drei Dimensionen sowohl strukturell als auch personell von Anfang an funktional aufgebaut werden und ihre Wirksamkeit im Laufe des Prozesses kontinuierlich evaluiert wird.



Literatur

- **Exner, A. & Königswieser, R. (2006).** Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Klett-Cotta, 9. Auflage.
- **Exner, A., Exner, H. & Hochreiter, G. (2009).** Selbststeuerung von Unternehmen. Ein Handbuch für Manager und Führungskräfte. Campus.
- **Exner, A., Exner, H. & Hochreiter, G. (2010).** Unternehmens-(Selbst)Steuerung, Zeitschrift OrganisationsEntwicklung, Heft 2, 56-65.
- **Exner, A. & Exner, H. (2012).** Unternehmens(Selbst)Steuerung in volatilen Zeiten, Zeitschrift OrganisationsEntwicklung, Heft 2, 59-68.
- **Exner, A. & Exner, H. (2018).** Radikaler Wandel- leichter gemacht! Das Transformationssystem als Prototyp des Neuen, Zeitschrift OrganisationsEntwicklung, Heft 4, 69-75.
- **Exner, A, Exner, H. & Mitterer, G. (2020).** Führen in der Zerrissenheit. Duale Steuerung in wachsenden Familienunternehmen, Zeitschrift OrganisationsEntwicklung, Heft 4, 64-69.
- **Exner, A. & Exner, H. (2023).** Der Transformationsstaff. Keimzelle der Veränderung, Zeitschrift OrganisationsEntwicklung, Heft 2, 70-77.
- **Doujak, A. & Exner, A. (2023).** Systemisches Transformations-Management, SBI Workbook 2023, Doujak Corporate Development.