

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

4

11

Die Jubiläumsausgabe

Zukunft des Change Managements



Professionalisierung einer Disziplin

Rückblick auf 30 Jahre OE

Was sich im Change Management ändern wird

Die Praktiker zur Zukunft der Zukunft

Change übermorgen

Otto Scharmer zur Veränderung der Veränderung

Im Dialog mit 1500 Teilnehmern

Organisationsentwicklung bei den Schweizer Bundesbahnen

Sprache und Change Management

Ein Linguist sezziert die Profession

Change Management Morgen – 13 Thesen

Quer durch die Institutionen sehen sich Führungskräfte neuartigen Herausforderungen und Umwälzungsprozessen gegenüber. Sie resultieren aus globalen Problemstellungen wie Klimawandel, Wassermangel, Energiemangel, Nahrungsmangel und Hunger. Dazu kommen soziale Radikalisierungen und Fehlfunktionen auf institutionellen Ebenen, die gesamte Staaten gefährden. Welche Rolle nehmen Führungskräfte und das Change Management in den sich schnell ändernden Umfeldern von Unternehmen, Regierungen und der Gesellschaft ein?

Change Management muss ein integraler Bestandteil auf allen Systemebenen sein.

Führungskräfte müssen sich für die Veränderung von Systemen auf vier Ebenen engagieren: (1) Persönliche Führungsstärke (Stärkung der eigenen Persönlichkeit); (2) Führung von Dritten (durch Teamarbeit), (3) organisatorische Führungsstärke (der Institution) und (4) Führungsarbeit, welche die sozial-ökologischen Gesamtzusammenhänge berücksichtigt.

Von diesen vier Ebenen sind die zweite und die dritte Ebene gut entwickelt, die erste Ebene ist es hingegen in der Regel sehr viel weniger. Deutlich am schlechtesten ausgebildet ist die vierte Ebene, die eine konzeptionelle Einbindung aller vier Ebenen in ein gemeinsames Rahmenwerk und ihre Vereinigung unter einer praktischen Methodologie voraussetzt. Aktuell differieren die Methoden, Ansätze und das vorhandene Fachwissen auf allen vier Ebenen. Es ist zu beobachten, dass sich diese Separierung fortsetzt, statt die Vorteile eines integralen Vorgehens zu nutzen.

«Der Veränderungsprozess von Institutionen erweist sich heute als eng verknüpft mit der Entstehung sehr viel komplexerer Systeme von Tauschbeziehungen.»

Um den Wandel anzustoßen, bedarf es einer Transformation des Kapitalismus.

Veränderungsprozesse auf der Ebene des Wirtschaftssystems anzustoßen, setzt voraus, dass man die Muster der Zusammenarbeit modifiziert, welche die Nachfrage-Angebots-Beziehun-

gen in allen Industriezweigen prägen, sowohl lokal als auch global. Der Veränderungsprozess von Institutionen erweist sich heute als eng verknüpft mit der Entstehung sehr viel komplexerer Systeme von Tausch- und Kooperationsbeziehungen. Das bedeutet häufig auch, dass sich institutionelle Durchsetzungsstärke neu verortet. Sie ist aus der Mitte der Institutionen in Netzwerke gerückt, welche aus einer Kerngruppe strategischer Partner und Verbände bestehen. Betrachtet man dies aus dem Blickwinkel der Organisationstheorie, so sehen wir das Wesen des Kapitalismus von der Freien Marktwirtschaft (1.0: Wettbewerb) und der sozialen Marktwirtschaft (2.0: Wettbewerb, Regulierung) auf dem Weg zu einem System, in dem ein dritter Mechanismus die Organisation prägt: Aufmerksamkeitsbasiertes kollektives Handeln (awareness-based collective action, ABC), welches das kommende dritte Stadium der Weltökonomie anzeigt (3.0; Wettbewerb, Regulierung und ABC).

Unternehmen sind zu klein, als dass sie große Probleme lösen könnten, und zu groß, um kleine Probleme zu lösen.

Als Folge werden wir Organisationen sehen, die sich in unterschiedliche (zum Teil sich widersprechende) Richtungen entwickeln: Systemweite cross-institutionelle Plattformen auf der einen Seite und Lokalisierung sowie Personalisierung auf der anderen Seiten. Die verbleibenden Theoreme heben einige Entwicklungen hervor, denen allen dieselbe Dynamik zugrunde liegt: dass sich die Ausgangspunkte von Innovation und Erneuerung und der Ort der Durchsetzungskraft vom Inneren der Organisation nach außen verlagern. D.h., sie wandern vom institutionellen Zentrum in die institutionelle Peripherie, in eine Sphäre kollaborativer Beziehungen mit Kunden,

Nutzern, Partnern, Zulieferern, Wettbewerbern, Regulatoren, Interessensverbänden und dem Gemeinwesen.

Unternehmen und Organisationen müssen sich der Generation kommender Führungskräfte und Vordenker öffnen.

Meine Erfahrung in der Arbeit mit jungen Menschen, die jetzt in den Arbeitsmarkt eintreten, zeigt mir, dass diese Gruppe pauschal schwer zu beschreiben ist. Allerdings zeichnet sich ab, dass es eine Gruppierung unter den 20 bis 30-jährigen gibt, die ein starkes Bestreben hat, die Welt in pragmatischer und persönlicher Hinsicht zu einem besseren Ort zu machen. Sie lassen ihren Worten Taten folgen, verkörpern ihre Grundwerte und den Wandel, den sie anstoßen möchten. Sie sind unabhängig und selbstsicher, bahnen sich ihre eigenen Wege. Diese Leute suchen dringend Lösungen, mit denen auch sie sich auf den heutigen Marktplätzen wiederfinden. Was die großen Traditionsunternehmen ihnen als Karriereweg anbieten, ist für ihren Geschmack oft zu kleingeistig, zu espritlos, zu bürokratisch. In der Folge gründen viele ihre eigenen Unternehmen, in denen sie ihre eigenen Vorstellungen vom Wirtschaften und sozialer Verantwortung einbringen. Diese Gruppe hat eine enorme kreative Kraft, aber die alte Klasse etablierter Organisationen hat Mühe, mit ihnen zusammenzukommen. Viele große Unternehmen und Institutionen merken dabei nicht, dass der Zug an ihnen vorbeifährt. Obwohl sie junge Leute anstellen, verpassen sie es, diese kreative Schlüsselgruppe der nächsten Generation in ihre Führungsetagen zu holen.

Bau institutionsübergreifender Netzwerke für Lern- und Erneuerungsprozesse.

In diesem Jahrhundert kann keine Institution mehr, kann kein Gesellschaftssektor mehr seine Herausforderungen in Sachen Führungsarbeit allein meistern. Wir müssen zusammen arbeiten, gemeinsam lernen und Innovationen entwickeln, nicht nur institutionsübergreifend, sondern auch sektorenübergreifend. Das bedeutet, dass man die Akteure von Regierungen, aus der Geschäftswelt und der Zivilgesellschaft im Hinblick auf bestimmte Probleme zusammenbringen sollte, um sich gemeinsam mit Fragen zur Ernährungssicherheit, Gesundheit, Bildung und Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen. Automobilbauer, zum Beispiel, können nicht alleine auf die Notwendigkeiten nachhaltiger Mobilitätskonzepte reagieren. Gesundheitsunternehmen können genauso wenig alleine auf die Kernprobleme von Gesundheit und Wohlergehen eingehen. Schulen können nicht alleine die Kernprobleme von Erziehung und Lernen lösen. Dies sind nur wenige Beispiele. Den großen Herausforderungen zu begegnen, setzt voraus, auf der Mikroebene der Akteure zu beginnen. Hier müssen die Innovationen für das gesamte System entwickelt werden.

Gesteigerte Aufmerksamkeit: die blinden Punkte in der Führungsarbeit ausleuchten.

Der blinde Fleck derzeitiger Führungskultur und Systemtheorie ist das Bewusstsein. Es ist der Grad des Bewusstseins und der Aufmerksamkeit, der die Qualität von Arbeitsergebnissen bedingt. «Der Erfolg einer Intervention hängt von der inneren Verfasstheit des Intervenierenden ab», behauptet Bill O'Brien, der ehemalige CEO von Hanover Insurance. Dieses Urteil weist darauf hin, dass die individuelle und kollektive Führungsarbeit mit Fragen der inneren Verfasstheit zusammenhängt. Es geht um die Qualität des Ursprungsortes unserer Handlungen – dies sind unsere Aufmerksamkeit und Achtsamkeit. Um es anders auszudrücken: Die Qualität von Ergebnislösungen in unserem System hängt von dem Grad der bewussten Umsicht ab, mit welcher die Akteure in diesem System Probleme behandeln.

«Der Erfolg einer Intervention hängt von der inneren Verfasstheit des Intervenierenden ab.»

Diese Dimension eines Bewusstseins für den notwendigen Wandel wurde in der Vergangenheit weitgehend vernachlässigt. Sie wird in den kommenden Jahren eine entscheidende Rolle spielen. Um ein Beispiel zu geben: In seiner hauseigenen Forschungs- und Fortbildungsabteilung (Corporate University) beschäftigt sich Google mit Fragen der Persönlichkeitsentwicklung und bezieht dabei Konzentrationstechniken, Meditation und Yoga ein. Während wir heute durchaus zunehmend Beispiele dafür finden, dass auf der individuellen Ebene Bewusstseinsprozesse im Führungstraining integriert sind, erleben wir doch kaum, dass dieser Aspekt auf die kollektiven, auf die Systemebenen der Führungsarbeit übertragen wird.

Globale Messtechniken schaffen, mittels derer sich Systeme selber beobachten.

Heutigen Change-Managern fehlt es nicht an Visionen. Auch fehlt es nicht an Strategien, an Kernwerten. Was hingegen fehlt, sind Messinstrumente, die Führungskräfte und Change Manager in die Lage versetzen, ihre Perspektive zu wechseln, indem sie sich genau so betrachten, wie sie aus Sicht ihrer Teilhaber und von den Rändern des Systems aus wahrgenommen werden. Nicht die Spielregeln zu ändern, sondern die Blickwinkel, darum geht es. Wenn jemand sich und das umgebende System in einem größeren Kontext betrachtet, so ergeben sich aus der Betrachtungsweise neue Möglichkeiten. Widerstände reduzieren sich. Inspiration und ein neues Identifikationsvermögen ergeben sich um das herum, was man dann als eine gemeinsame Geschichte, eine gemeinsame Reise erlebt.

Sektorenübergreifende Übungsfelder für neue Modelle der Zusammenarbeit schaffen.

Innovationen finden an konkreten Orten statt. Alle nachhaltigen Innovationsprozesse benötigen einen Raum, ein Übungsfeld, auf dem der Wandel entwickelt wird. Dieses Übungsfeld muss sicher (die Menschen müssen sich frei fühlen, dürfen keine Angst vor Sanktionen oder Bestrafungen haben), teilnehmergetrieben (damit die Teilnehmer Fragen explizit stellen, die sie beschäftigen) und handlungsorientiert (um neue Methoden und Instrumente auszuprobieren) sein. Heute sind solche Strukturen vor allem für institutionsübergreifende und branchenübergreifende Kooperationen wichtig, deren Akteure künftige Möglichkeiten des Arbeitens erkunden. Diese kollaborativen Lern- und Innovationsinfrastrukturen sind schwer zu entwickeln, weil (a) die Personalabteilungen ihre traditionelle Kontrollkraft behalten wollen und (b) Führungskräfte nicht die Zeit haben, um diese institutionsübergreifenden Partnerschaften aufzubauen. Daher gibt es diese Infrastrukturen auch just in den Bereichen nicht, wo wir sie besonders nötig haben – und zugleich ist die Schaffung genau dieser Strukturen ein Teil zukünftiger Führungskultur.

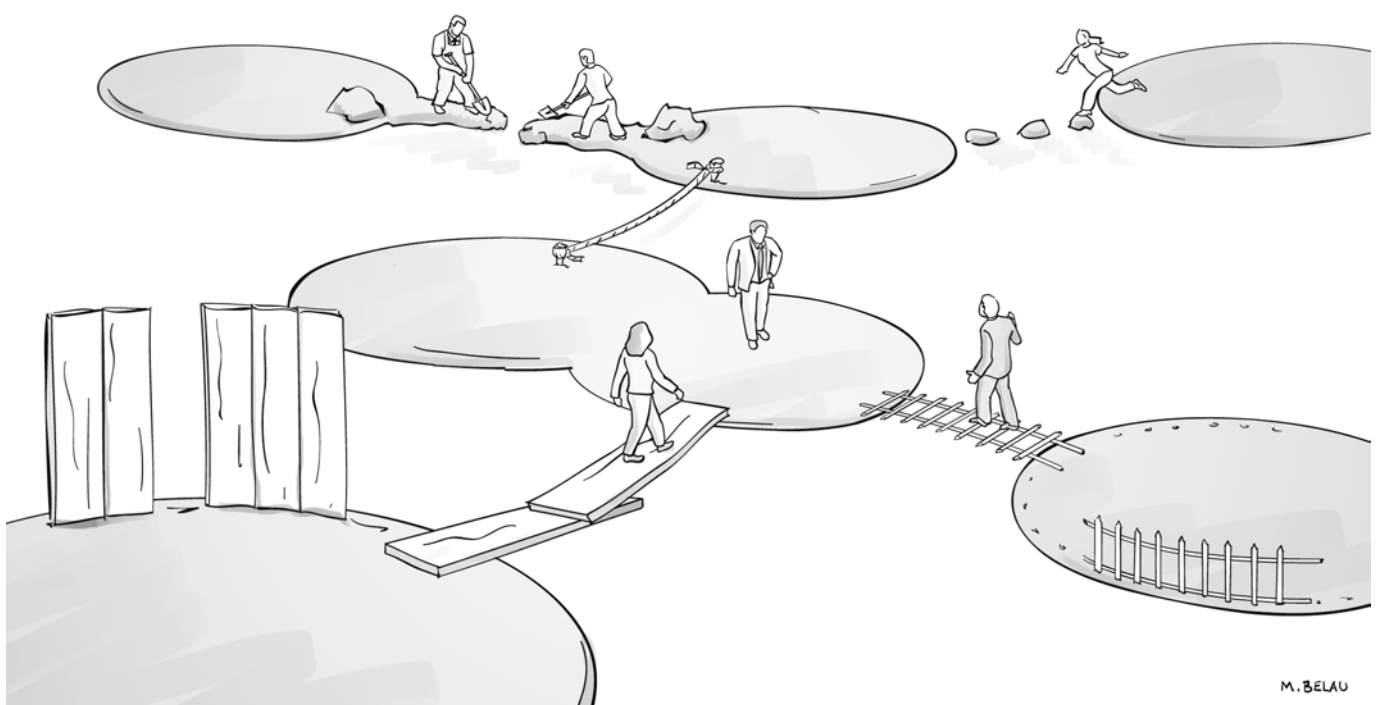
Traditionelle Unternehmensberatungen sind ein auslaufendes Modell.

Da die Quelle aller Innovationen und Führungsimpulse sich aus dem Zentrum von Organisationen in dezentrale netzartige

Partnerschaften verlagert, wird sich auch die Rolle von Unternehmensberatungen ändern. Die besten Unternehmensberatungen fungierten einmal als ein Mechanismus für den Wissenstransfer in Organisationen, bedienten vor allem die Führungskräfte im Zentrum der alten Machtgeometrie. In Zukunft wird der Aufbau von gemeinsamen Plattformen, die Neuerungen, Lernprozesse und Wissensgenerierung ermöglichen, derjenige Mechanismus sein, der den Wissenstransfer ermöglicht. Unternehmensberatungen werden sich entweder selber weiter entwickeln müssen (indem sie weniger entscheidungsfokussiert sind und ganzheitlicher denken) oder sie werden in Zukunft weniger relevant sein.

Austausch und die Kunst der Generierung kollektiven Wissens sind die Schlüsselkompetenz im Umgang mit Komplexität.

Will man Handeln in der Zukunft organisieren, im großen Maße bereits auch in der Gegenwart, so hat man es mit Prozessen in einem Mikrokosmos zu tun, der zugleich die globale Komplexität spiegelt. In ihm verschmelzen Funktionen, Kulturen, Mentalitäten und institutionelle Grenzen. Die Herausforderung ist es, in dieser Komplexität handlungsfähig zu bleiben, sich zu verbünden und über kulturelle, funktionale und institutionelle Grenzen hinaus zusammenzuarbeiten. Diese Grenzüberschreitungen erfordern dialogisches Arbeiten und die Fähigkeit zuzuhören. Dialog heißt nicht bloß, dass Menschen mitei-



inander sprechen. Dialog heißt, sich im Kontext des gesamten Systems reflektieren zu können. So begriffen, hilft der Dialog den Teilnehmern, Komplexitäten zu erfassen und die Potenziale kollektiver Intelligenz zu bergen.

Effektive Führung baut auf klare Zielvorstellungen.

In der Vergangenheit haben wir zwei unterschiedliche Geschäftsstrategien gesehen: Auf Produktmerkmale und auf Kosten basierende. In Zukunft werden wir zwei Organisationsformen erleben: Die erste ist eine Gruppe schlanker, durchschnittlicher Effizienzmaschinen ohne Herz und Seele, denen es nicht gelingt, sich mit den Zielen ihrer Investoren, Beschäftigten, Partner, Kunden, sozialen Umfeldler und Manager zu identifizieren. Die zweite Gruppe bilden Organisationen, die inspiriert, reflektiert und zweckorientiert handeln. Dieser Zweck kann sich in vielfältiger Form artikulieren. Aber im Kern wird er stets das Wohlergehen der Allgemeinheit im Blick haben.

Was wir heute erleben, ist der Beginn einer tiefen zivilisatorischen Teilung. Eine Gruppe der Organisationen und Institutionen rauscht die Avenue als Effizienzmaschinen hinab (ohne sich ihrer Umfeldler bewusst zu werden). Die andere Gruppe beginnt, von Inspiration getragene Netzwerke aufzubauen, um eine nachhaltige Weltordnung zu schaffen, die sich als belastbar, gut verknüpft und quicklebendig erweist. Wir werden auf den beiden Wegen Erfolge und Misserfolge erleben und es ist die Entscheidung jeder und jedes Einzelnen, welcher Bewegung sie oder er angehören möchte.

Nach den Blasen der Ökonomie: Die Wirtschaftsschulen der Zukunft müssen Wirtschafts- und Managementtheorien neu erfinden.

Wir leben in einer Zeit des Booms und der Pleiten gleichermaßen. In den frühen, boomenden Jahren des 3. Jahrtausends sind die Spekulationsblasen auf nie erlebte Weise so lange gewachsen, bis sie im Jahr 2008 platzten. Eine zweite solche Blase, die gerade einem Ende zugeht, ist diejenige der konventionellen, industriellen Landwirtschaft. Beide Blasen gründen sich in demselben Zustand: Dass die einseitige Betrachtung der Produktionsziele die Reproduktion aus dem Blick geraten lässt (von Boden und Wasser ebenso wie von der Wirtschaft als solcher). Einige wenige Akteure schöpfen die Vorteile dessen jetzt ab und riskieren, in dem sie dies tun, die Gesundheit und das Wohlergehen zukünftiger Generationen.

Während diese Blasen dem Bersten nahe sind, sehen wir bereits eine dritte entstehen. Diese dritte Blase erklärt sich mit einer althergebrachten Wirtschaftstheorie, die soziale und Umweltnebenwirkungen ausgrenzt und eine enorme Ressourcenverschwendung mit sich bringt. Sie ist so groß, dass die Reproduktionsraten des Gesamtsystems sie nicht kompensieren können. Das Change Management der Zukunft und zukünftige Organisationsstrukturen werden sich mit dem Platzen die-

ser dritten Blase beschäftigen müssen. Sie werden einen neuen Bezugsrahmen des Wirtschaftens entwerfen und Programme in den Wirtschaftsschulen aufsetzen müssen, welche unsere Kernprobleme angehen: Die Art und Weise, wie wir über Wirtschaft denken und über unsere wirtschaftlichen Beziehungen.

«Wir werden auf den beiden Wegen Erfolge und Misserfolge erleben und es ist die Entscheidung jeder und jedes Einzelnen, welcher Bewegung sie oder er angehören möchte.»

Aller Anfang ist die Lücke – hier führt der Weg in die Zukunft.

Ich habe immer wieder die Meinung vertreten, dass Lern- und Innovationsstrukturen von Organisationen der Zukunft systematischer, experimenteller, persönlicher, umsichtiger und praxisorientierter sein müssen. Als eine Folge dürfen wir – als Führungskräfte, Wegbereiter, Berater, Beobachter und Forscher – nicht länger diese Aufgabe des Wandels an andere delegieren. Der Wandel beginnt in uns selbst. Es fängt damit an, sich selbst zu kennen: Wer bin ich? Was ist meine Mission? Ein sehr praktischer Weg, dieses tiefere Wissen zu erlangen, ist, Acht zu geben, was wir in unserem Innersten fühlen und erleben: Wo sehe ich ganz persönlich die Zukunft? Wo sehe ich eine Lücke, eine Öffnung oder Herausforderung, die in eine Zukunft weist, die nur darauf wartet, entdeckt zu werden? Welche unter den vielen Möglichkeiten spricht uns ganz persönlich an? Ist diese relevant für unsere Institution? Vielleicht für andere Teilhaber? Wie können wir Räume zum Zuhören schaffen, welche diese Lücke zu weiten helfen und all die Möglichkeiten wachsen lassen, die sich mit ihr verbinden?



Otto Scharmer

MIT Sloan School of Management
Presenting Institute

Kontakt:
www.ottoscharmer.com
www.presenting.com
scharmer@MIT.EDU



Wandel erkennen.
Veränderung gestalten.
Zukunft gewinnen.
Online finden.

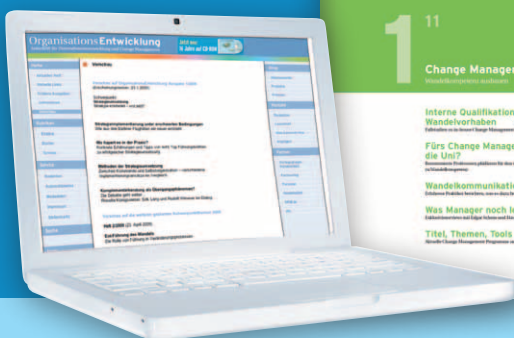


OrganisationsEntwicklung – Ihr qualifizierter Partner in allen Veränderungsprozessen.

- Konzepte und Vorgehensweisen für die Realisierung von umfassenden Change-Projekten
- Themen und Trends zur Führung und Entwicklung von Unternehmen und Organisationen
- Fallstudien, Tools und Erfahrungsberichte aus Projekten der Organisations-, Unternehmens- und Personalentwicklung
- Hinweise auf relevante Literatur und Veranstaltungen

Vorteile für Abonnenten:

- 4x jährlich OrganisationsEntwicklung
- Zugang zum Online-Archiv
- Newsletter mit Zugriff auf das aktuelle Heft

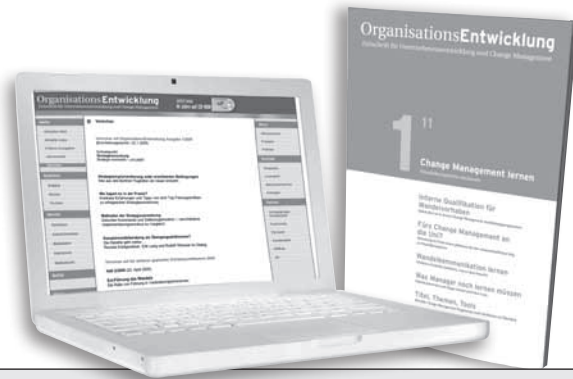


Jetzt 1 Ausgabe inkl. Zugang zum Online-Archiv kostenlos testen.

Wandel erkennen. Veränderung gestalten. Zukunft gewinnen. Online finden.

- Konzepte, Vorgehensweisen und vielfältige Anregungen für die Gestaltung, Führung und Realisierung von Change-Projekten
- Fallstudien, Tools und Erfahrungsberichte
- Hinweise auf relevante Literatur und Veranstaltungen
- inklusive Online-Archiv
- Newsletter mit der Vorschau aufs Heft
- Erscheinungsweise: 4x jährlich

www.zoe.de



Jetzt ausfüllen und direkt bestellen!

Ja, ich möchte OrganisationsEntwicklung lesen!

- Eine Ausgabe gratis testen** inkl. Online-Archiv
Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von **ZOE – Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management** gratis zum Testen. Sollte mich Ihr Angebot wider Erwarten nicht überzeugen, melde ich mich innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt des Heftes schriftlich beim Verlag. Andernfalls beziehe ich **ZOE** zum Jahresvorzugspreis von € 88,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand. PB-OENK0057
- Das Abonnement zum Jahresvorzugspreis** inkl. Online-Archiv
Ich abonniere **ZOE** direkt zum Jahresvorzugspreis von € 88,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand. PB-OEN00021
- Das Studentenabo** inkl. Online-Archiv
Ich bin Student/in und möchte **ZOE** direkt zum vergünstigten Jahresvorzugspreis für Studenten von € 44,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand beziehen. Einen gültigen Immatrikulationsnachweis habe ich beigefügt. PB-OEV00015

www.fachverlag-shop.de

Weitere Angebote und Informationen
rund um **ZOE**:

- Komfortable Einzelheftbestellung
- Attraktive Archivlösungen
- Bezugspreise im Ausland
- Poster
- Leser werben Leser-Aktion

FACHVERLAG

Verlagsgruppe Handelsblatt

Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH

Kundenservice, Postfach 92 54, 97092 Würzburg

Hotline 0800/000-1637* • kundenservice@fachverlag.de

Bestellung per Fax 0800 / 000 - 2959*

* gebührenfrei

Firma Privat

Name Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Beruf/Funktion/Abteilung

Tätigkeitsschwerpunkt

Straße, Nr./Postfach

PLZ Ort

Telefon (für evtl. Rückfragen)

E-Mail

Warum Ihre E-Mail Adresse wichtig ist! Sie erhalten schnellstmöglich Ihre Abnummer und können sich sofort im Online-Archiv anmelden.

Geburtsdatum

Ich bin damit einverstanden, dass mich die Handelsblatt-Gruppe zukünftig über interessante Produkte per E-Mail/telefonisch informiert.

X

Datum, Unterschrift