

Nachhaltigkeit sichern

Ausgangslage

Veränderungsprozesse scheitern oft – Studien deuten darauf hin, dass 40-70% der durch Berater begleiteten Veränderungsprozesse erfolglos abgebrochen werden. In der Praxis zeigt sich, dass ein beträchtlicher Teil der Veränderungsprozesse nur ein „Strohfeuer“ entfacht und die erzielten Wirkungen schnell wieder verpuffen. Das gleiche gilt für den durch Seminare erreichten Lerneffekt: Während unmittelbar nach dem Seminar das vermittelte Wissen und die Umsetzungsmotivation noch vorhanden sind, haben sich die Lernerfolge schon wenig später im betrieblichen Alltag abgeschliffen. Die Lernforschung verwendet in diesem Zusammenhang den Begriff der *Nachhaltigkeit* von Lern- und Veränderungsprozessen. Obwohl dieser in Transformationsprozessen so zentrale Begriff mittlerweile in aller Munde ist, bleibt vielfach unklar, was mit damit gemeint ist und wie die Nachhaltigkeit von Lern- und Veränderungsprozessen gewährleistet werden kann. Die nachfolgenden Überlegungen geben eine Antwort auf die Fragen

- Was genau ist unter Nachhaltigkeit im Zusammenhang mit Transformationsprozessen zu verstehen?
- Wie lässt sich Nachhaltigkeit in Transformationsprozessen sichern?

Was ist Nachhaltigkeit?

Der Begriff „Nachhaltigkeit“ hat zwei unterschiedliche Bedeutungen. Heute ist von

Nachhaltigkeit meistens im Zusammenhang mit der ökologischen und im weiteren Sinne *gesellschaftspolitischen Diskussion* die Rede. Ursprünglich stammt der Begriff aus der Forstwirtschaft, wo er eine Art des Wirtschaftens bezeichnet, bei der in einem bestimmten Zeitraum nicht mehr Bäume gefällt werden als in demselben Zeitraum nachwachsen. In der Öffentlichkeit wurde der Begriff bekannt durch den sogenannten „Brundtland-Bericht“ der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung 1987, den Weltgipfel 1992 in Rio de Janeiro und die dort beschlossene Agenda 21. In dieser Bedeutung bezeichnet der Begriff Nachhaltigkeit eine Perspektive, die sich an der Schonung der natürlichen Ressourcen (ökologische Dimension), der Berücksichtigung der Interessen kommender Generationen und der Herstellung von Gerechtigkeit gegenüber benachteiligten Gruppen (soziale Dimension) sowie der langfristigen wirtschaftlichen Existenzsicherung (ökonomische Dimension) orientiert.

Im Unterschied dazu ist in der *Forschung zum Organisationslernen* mit dem Begriff „Nachhaltigkeit“ die dauerhafte Sicherung der mit einer Maßnahme erzielten Wirkung gemeint. Die Nachhaltigkeit eines Projektes zur Organisationstransformation misst sich in diesem Sinne also zunächst einmal daran, ob die im Zuge des Projektes entwickelten neuen Strukturen und Abläufe mittel- bis längerfristig noch bestehen:

Nachhaltigkeit in Transformationsprozessen bedeutet zum einen, *die beschlossenen konkreten Veränderungsmaßnahmen in der Organisation zu verankern.*

Angesichts einer sich rapide wandelnden organisationalen Umwelt kann es dabei nicht um ein bloßes Konservieren des Erreichten gehen: nachhaltiger Erfolg setzt voraus, dass sich die Organisation flexibel neuen Anforderungen anpassen kann. Um die Zukunftsfähigkeit der Organisation zu sichern, müssen die Ergebnisse des Wandels nicht nur abgesichert werden, sondern die Organisation muss lernen, kontinuierlich neue Anforderungen wahrzunehmen und auf sie reagieren zu können.

Nachhaltigkeit in Transformationsprozessen bedeutet zum anderen, die *Wandlungsfähigkeit der Organisation zu erhöhen*.

Beide Aspekte werden von der Forschung zum organisationalen Lernen thematisiert, die wir anhand eines Beispiels vorstellen möchten. Auf dieser Basis werden dann die Folgen für die Gestaltung von Transformationsprozessen dargestellt.

Nachhaltigkeit und organisationales Lernen

Vom Lernen eines Individuums haben wir eine Vorstellung – aber wie kann eine Organisation lernen? Es wäre naheliegend zu glauben, dass organisationales Lernen in der Summe der Lernprozesse ihrer Mitglieder besteht. Schon ein oberflächlicher Blick zeigt jedoch, dass Organisationen auch „schlauer“ oder „dümmer“ als ihre Mitglieder sein können (man denke nur an das alte Wissensmanagement-Motto „wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß“). Organisationen bestehen aus systemischer Sicht aus Erwartungen und Erwartungserwartungen, d.h. aus Regeln, die bestimmen, was die Organisation tut und wie sie es tut. Zu

diesen Regeln gehören auf der formalen Seite offizielle Regeln wie Leitbilder, Organigramme, Stellenbeschreibungen, Prozessdefinitionen etc., auf der informellen Seite ungeschriebene kulturelle Regeln. Wenn Organisationen lernen, lernen sie über die Veränderung dieser Regeln. Hierzu ein Beispiel.

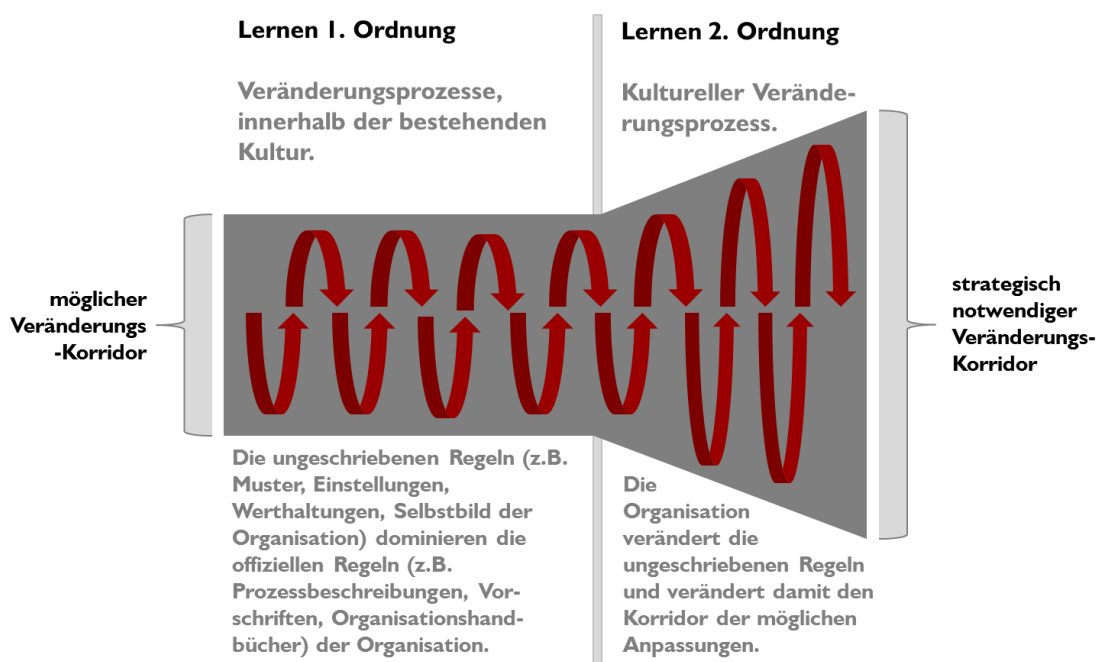
Der CEO der Regularia Ltd. erfährt, dass in seinem Unternehmen Innovationen durch zu viel Bürokratie abgeblockt werden. Er richtet eine Projektgruppe ein, die sich mit dem Abbau überflüssiger bürokratischer Vorgaben befasst. Nach einem halben Jahr sind 50 innovationshemmende Vorschriften und Abläufe identifiziert und beseitigt worden. Hat die Organisation durch dieses Vorgehen etwas gelernt?

Einerseits ja – die Beseitigung der Innovationshindernisse ist zweifellos ein Erfolg für die Organisation. Wenn die Regularia Ltd. nach einem Jahr – wie in diesem an ein Beispiel von Argyris (1996) angelehnten Fall – jedoch 50 überflüssige Vorschriften abgeschafft und im Gegenzug 100 neue eingeführt hat, zeigt sich, dass dieser Lernerfolg nicht nachhaltig ist. Möglicherweise ist das Vorgehen des CEO sogar kontraproduktiv, denn es verstellt den Blick auf die Ursachen des Phänomens und auf die verborgenen kulturellen Faktoren, die die Organisation dazu bringen, immer wieder neue Vorschriften zu erfinden. In der Forschung zum organisationalen Lernen wird diese Form der Symptombekämpfung als „Einschleifen-Lernen“ oder „Lernen I. Ordnung“ bezeichnet.

Nachhaltiges Lernen setzt in unserem Beispiel also ein, wenn die Organisation beginnt, ihre kulturell angelegte „Vorschriften-Manie“ zu hinterfragen und auf der Ebene der kulturellen Regeln zu verändern. Ein solches sogenanntes „Doppel-Schleifen-

Lernen“ oder „Lernen 2. Ordnung“ ist weitaus schwieriger, weil sich die Organisation hier – im Gegensatz zum zuvor beschriebenen Lernen 1. Ordnung – mit ihrem Selbstverständnis, mit offiziellen und inoffiziellen Regeln sowie Werthaltungen auseinandersetzen muss. Die Veränderung kultureller Regeln durch Lernen 2. Ordnung ist eine wichtige Voraussetzung, um von der oberflächlichen Symptombekämpfung hin zu einer tiefgreifenden Neuausrichtung der Organisation zu gelangen.

Organisation herausgearbeitet, so wie sie sich aus den verschiedenen Perspektiven darstellen. In abteilungsübergreifenden Workshops analysieren die Führungskräfte die Ursachen für die in der Organisation herrschende Regelungswut. Dabei setzen sie die Ergebnisse der Interviews, den Blick zurück auf kritische Momente der Firmengeschichte sowie in der Organisation kursierende Geschichten und Witze („Storytelling-Ansatz“) zu einem Gesamtbild zusammen. Im Ergebnis kristallisiert sich die Erkenntnis heraus, dass die zahlrei-



Lernen 1. Ordnung ist Lernen innerhalb der gegebenen Organisationskultur. In Transformationsprozessen reicht diese Art von Lernen häufig nicht aus. Hier ist Lernen 2. Ordnung erforderlich. Dieses ermöglicht eine Veränderung von kulturell verankerten Regeln, Werten und Identitätsmerkmalen, die einen nachhaltigen Wandel der Organisation erforderlich sind.

Ein Lernprozess 2. Ordnung könnte im Beispiel der Regularia Ltd. wie folgt aussehen: In Interviews mit Mitarbeitern, Führungskräften, Kunden und Lieferanten werden mit einem speziellen Tool typische Kulturmerkmale der

chen Regelungen Ausdruck einer in der Kultur verankerten Unwilligkeit sind, Entscheidungen zu treffen, für die man sich später möglicherweise rechtfertigen muss.

Die Berater entwickeln ein Bündel von Empfehlungen, um die Kultur mittelfristig zu beeinflussen und Lernen 2. Ordnung anzuregen:

- Die Führungsleitlinien werden verändert.
- Bei allen Besprechungen wird für einen Zeitraum von drei Monaten ein Poster aufgehängt, das mit einem selbstironisch angehauchten Slogan und einer Karikatur für mutigere Entscheidungen wirbt.

- Die Berater begleiten die Besprechungen des Führungskreises und agieren in Situationen, in denen sich die mangelnde Entscheidungsfreudigkeit zeigt, als Spiegel und kulturelles Korrektiv.
- Das Anreizsystem der Organisation wird umgestellt – ein wichtiges Kriterium ist nun mutiges, unternehmerisches Handeln auf allen Ebenen.
- Die Kriterien für die Auswahl, Entwicklung und Förderung von Führungskräften werden so angepasst, dass sie den geplanten Kulturwandel unterstützen.

Wichtig ist hier noch einmal zu erwähnen, dass organisationales Lernen nur durch die Veränderung von Strukturen und Abläufen, nicht durch das Lernen von Individuen allein stattfinden kann. In unserem Beispiel ist es nicht ausreichend, wenn einige Workshop-Teilnehmer die verborgenen Aspekte ihrer Kultur und ihre Auswirkungen auf die Organisation erkennen. Nachhaltiges Organisationslernen 2. Ordnung entsteht über eine solche individuelle Erkenntnis hinaus erst dann, wenn diese Erkenntnis genutzt wird, um die problemverzeugenden kulturellen Regeln auf einer strukturellen Ebene zu verändern (etwa durch die Veränderung des Bonussystems).

Unser Nachhaltigkeitskonzept

Wie aus dem bisher Gesagten hervorgeht, setzen nachhaltige Transformationsprozesse also Lernen auf beiden Ebenen voraus. Deswegen spricht unser Beratungskonzept beide Ebenen an:

- Auf der Ebene des Lernens 1. Ordnung ist unser Ziel, optimale Voraussetzungen für den Transformationsprozess zu schaffen und die Ergebnisse des Wandels zu sichern.

- Auf der Ebene des Lernens 2. Ordnung ist unser Ziel, die Selbststeuerungsfähigkeit der Organisation zu erhöhen und Managementinstrumente für die Selbststeuerung zur Verfügung zu stellen.

Die Ergebnisse des Wandels sichern

Die Forschung hat gezeigt, dass das häufige Scheitern von Transformationsprozessen vor allem auf drei Faktoren zurückgeht:

- Die Organisationskultur wird nicht ausreichend berücksichtigt.
- Mikropolitische Auseinandersetzungen innerhalb der Organisation bremsen das Projekt aus.
- Die Rückendeckung durch das Management fehlt.

Unser Konzept für die Sicherung der Nachhaltigkeit in Transformationsprozessen setzt an diesen drei Faktoren an:

- Zu Beginn jedes größeren Transformationsprozesses steht die gemeinsame Analyse der Organisationskultur. Auf der Basis dieser Analyse stimmen wir das Vorgehen so auf den kulturellen Kern Ihrer Organisation ab, dass eine größtmögliche Akzeptanz erreicht wird. So können Neues und Bestehendes dauerhaft zusammenwachsen.
- Wir erarbeiten gemeinsam mit Ihnen, wie das Vorgehen auf die Interessenkonstellationen sowie auf die formalen und informellen Machtverhältnisse in der Organisation abgestimmt werden kann. Eine Berücksichtigung dieser Faktoren zahlt sich dadurch aus, dass Widerstände minimiert werden und sich die Beteiligten in dieselbe Richtung bewegen.
- Wir übernehmen unseren Teil der Verantwortung für die Nachhaltigkeit des

Wandels. Dazu gehören für uns nicht nur die Bereitstellung von Fachkompetenz und die professionelle Begleitung des Prozesses, sondern auch das Herausarbeiten der Bedingungen für Nachhaltigkeit auf der Seite der Kundenorganisation. Nachhaltiger Wandel kann nur gelingen, wenn Sie Ihre Verantwortung in der Managementfunktion Ihres Unternehmens wahrnehmen, indem Sie die notwendigen Rahmenbedingungen für den Erfolg des Transformationsprojekts schaffen, die Bedeutung des Projekts durch Ihr Engagement verdeutlichen und als Vorbild Orientierung stiften. Wir coachen Sie in der Rolle der Treiber des Wandels, fordern aber auch Ihre klare Positionierung für das Projekt ein.

Die Selbststeuerungsfähigkeit der Organisation erhöhen

Viele Organisationen reagieren auf eine immer unübersichtlicher werdende Umwelt mit Lernen I. Ordnung: Sie beauftragen Berater, die eine neue Marketingstrategie oder ein neues Geschäftsmodell entwickeln. Ist der Veränderungsprozess abgeschlossen, funktioniert diese Lösung erster Ordnung häufig so lange wie die Umfeldbedingungen, die zu Projektbeginn zugrunde gelegt wur-

den, unverändert bleiben. Auf eine veränderte Situation kann sich eine solche Organisation nur einstellen, indem sie ein weiteres Veränderungsprojekt anstößt. Auf diese Weise ergibt sich die heute vielfach zu beobachtende „Reformitis“, in der ein Change-Vorhaben das andere jagt.

Nachhaltiges organisationales Lernen kann dagegen nicht in einer punktuellen Reaktion auf Krisenphänomene bestehen, sondern muss als kontinuierlich relevante Aufgabe des Managements begriffen und in die Linie überführt werden. In diesem Sinne muss Lernen 2. Ordnung auf Dauer gestellt werden. Dazu gehört auch der Einbau von Steuerungsmechanismen in die Alltagspraxis der Organisation, mit denen sie – ähnlich wie mit einem Controlling-System das betriebswirtschaftliche Funktionieren überprüft und gesteuert wird – ihre Lern- und Veränderungsfähigkeit in regelmäßigen „Selbst-Checks“ auf den Prüfstand stellen kann. Unser Konzept für Transformationsprozesse sieht immer wieder Reflexions-schleifen vor, die Sie in die Adlerperspektive bringen und Ihnen einen Blick auf die Bedingungen ermöglicht, die für die Zielerreichung des Projekts entscheidend sind. Ein besonders wichtiger Baustein ist dabei das Change Cockpit. Damit sie Ihren Fortschritt auf dem eingeschlagenen Weg auch

Prinzipien nachhaltigen Organisationslernens

- Die Organisation lernt durch die *Veränderung von Regeln* (nicht allein über das Lernen ihrer Mitglieder).
- Die Organisation lernt auf der Ebene der *problemerzeugenden und -stabilisierenden kulturellen Aspekte* (Lernen 2. Ordnung statt Beschränkung auf Symptombekämpfung).
- Die Organisation lernt durch die Steigerung ihrer Selbstreflexionsfähigkeit. Dies geschieht durch das *Einziehen von Verfahren*, mit denen die Organisation den Stand ihres Lernprozesses regelmäßig überprüft (Lernen als kontinuierlicher Prozess statt als Einmalereignis).

nach dem Ende des Beratungsprozesses systematisch überprüfen können, installieren wir auf den verschiedenen Ebenen der Organisation Selbstreflexionsinstrumente, die es Ihnen ermöglichen, Kursabweichungen und kritische Entwicklungen zu erkennen, um ggf. nachsteuern zu können. Schließlich sieht unser Vorgehen zum Aufbau von Selbststeuerungsfähigkeit auch die Qualifizierung von internen Change Management-Experten und das Coaching der Steuerer vor.

Quelle: Argyris, C. (1996). *Defensive Routinen und eingeübte Inkompetenz*. In G. Fatzer (Hrsg.), *Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen* (S. 109-148). Köln: EHP.