

## 5.136 Personalabteilung 4.0

### Vom Personalmanagement zur Transformationsgestaltung

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- warum Transformationsprozesse Klarheit und Struktur benötigen,
- was wir vom Transformationsprozess des Schmetterlings für den Unternehmenskontext lernen können,
- welche Rollen und Funktionen der HR-Bereich dabei spielt und
- welche Möglichkeiten der Neuausrichtung ihm in Zeiten radikaler Veränderungen offen stehen.

---

#### Die Autorin

**Melanie Vogel**, dreifache Innovationspreisträgerin und mehrfache Buchautorin, ist seit 1998 passionierte Unternehmerin. Futability®, Innovation, Change-Management und Leadership sind ihre Kernthemen, die sie als Dozentin an der Universität zu Köln unterrichtet und auch in Vorträgen, Keynotes, Webinaren und Seminaren mit Unternehmern und Führungskräften teilt. Als ausgebildeter Innovation-Coach hat sie viel Erfahrung in der Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen und ist häufig begleitend in innovative Prozesse involviert. Das von ihr entwickelte „Futability®-Konzept“ ist ihre Antwort auf die VUCA-Welt – eine Welt dauerhafter und radikaler Veränderungen. Melanie Vogel ist außerdem Initiatorin der women&work, der europäischen Leitmesse für Frauen und Karriere, die 2012 mit dem Innovationspreis „Land der Ideen“ in der Kategorie Wirtschaft ausgezeichnet wurde.

*Kontakt:* VogelPerspektive GmbH – Denkfabrik zur Vermeidung von Betriebsblindheit, Dürenstraße 3, 53173 Bonn, Telefon: 0228 61947120

E-Mail: melanie@VogelPerspektive.gmbh; Internet: www.VogelPerspektive.gmbh, www.melanie-vogel.com

# Inhalt

	Seite
1 Willkommen in der Welt der Transformation .....	2
1.1 Transformation – ein Buzzword ohne Inhalt? .....	4
1.2 Vier Phasen der Transformation .....	7
2 Kohärenz als Ordnungsprinzip .....	12
3 Die Rolle von HR im Transformationsprozess .....	16
3.1 Der Körper des Unternehmens .....	19
3.2 Der Geist des Unternehmens .....	21
3.3 Die Seele des Unternehmens .....	25
3.4 Durchblick statt Überblick .....	26
4 Fazit .....	30

## 1 Willkommen in der Welt der Transformation

Die Wurzeln heutiger Organisationsstrukturen liegen in der industriellen Ära im frühen 20. Jahrhundert. Ihre Charakteristika sind bis heute: hierarchisch, effizient und mechanisiert. Unternehmen des Industriezeitalters waren weniger darauf geeicht, kreative Problemlösungen zu finden und durch permanente Innovationen zu glänzen, sondern sie wurden für die Umsetzung schneller Massenproduktion konzipiert. Der historische Kontext, in dem die bis heute in den meisten Unternehmen vorherrschenden Organisationsmodelle entstanden, verlangte nach Quantität, Standardisierung und Preisminimierung. Niedrige Kosten und Massenware trieben die Konsumwirtschaft an und legten den Grundstein für den heutigen Wohlstand in den westlichen Industrienationen. Doch das klassische Industriezeitalter ist allerspätestens seit der Jahrtausendwende und dem unaufhaltsamen Siegeszug von Computer, Internet und Social Media endgültig vorbei.

Die konnektive Vernetzung, der digitale Zugang zu Weltmärkten und die potenzielle Teilhabe eines jeden einzelnen am globalen Wirtschaftsgeschehen, haben für einen weltgeschichtlich bisher noch nie dagewesenen Innovationssog gesorgt, der sich in virtueller Schwarmgeschwindigkeit und einer unglaublichen globalen Dynamik immer wieder verändert.

Disruptionen politischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Art sind an der Tagesordnung und sorgen für ein instabiles Umfeld, in dem Unternehmen nach wie vor versuchen, ein stabiles „business as usual“ zu realisieren. Doch die Mechanismen des Industriezeitalters und die damit verbundene Kultur von kaskadenartigen Top-down-Entscheidungen, effizient-linearen (Produktions-)Prozessen sowie die Fokussierung auf Massenproduktion sind in einer dynamischen, in kurzweiligen Veränderungen verlaufenden Business-Umgebung in vielen Fällen wirkungslos geworden.

Erfolgreiche Unternehmen müssen daher heute grundsätzlich kollaborativ, zukunftsorientiert und menschenbezogen agieren. Neue Design- und Gestaltungsprinzipien der Organisationsführung werden notwendig, denn die exponentielle Zunahme unternehmerischer Herausforderungen kann man nicht mit linearen Lösungen und standardisierten Ansätzen bewältigen.

Wenig überraschend stellte daher das US-amerikanische Zukunfts-Institut Toffler Associates in einer Umfrage aus dem Jahr 2017 fest, dass mehr als 90 Prozent der über 300 befragten Führungskräfte traditionelle Organisationsstrukturen sowie Bürokratie-Relikte aus dem Industriezeitalter und die daraus entstehenden Zwänge als die größten Hindernisse bei der Bewältigung zukünftiger Herausforderungen sehen. Die organisatorische Lähmung, die daraus entsteht, sorgt nach Ansicht der Befragten für die größte Bedrohung der unternehmerischen Resilienz und verhindert eine fluide Anpassungsfähigkeit in den heutigen veränderungsreichen Zeiten.

Der Grund dafür, dass strukturelle Formalitäten und exzessive Bürokratie für Organisationen heute so bedrohlich sind liegt darin, dass Agilität wichtiger geworden ist als lineare Standardprozesse. Effektivität und Effizienz haben an Bedeutung verloren, während Innovation und Kreativität immer mehr an Wichtigkeit gewinnen. Marktprioritäten haben sich radikal verschoben und diese neuen Marktparadigmen können nicht mit den Organisations-, Denk- und Führungsstrukturen der Vergangenheit bedient werden.

Es ist daher an der Zeit, die von Mechanisierung und Industrialisierung geprägten Organisationsstrukturen und -prozesse einer kritischen Prüfung zu unterziehen und sie zu da transformieren, wo es notwendig ist.

## 1.1 Transformation – ein Buzzword ohne Inhalt?

Transformation ist – vor allem durch die „Digitale Transformation“ – zu einem fast schon unerträglichen Buzzword geworden, das viel zu selten mit konkreten Inhalten gefüllt wird. Dadurch ist „Transformation“ im Business-Kontext zu einer weiteren Sau mutiert, die man gezwungenermaßen durch das Dorf treibt. Das ist fatal, denn Transformation ist viel mehr als ein Buzzword und ein ökonomischer Modetrend. Transformation ist die Grundlage unseres (wirtschaftlich erfolgreichen) Seins. Evolution und Weiterentwicklung sind ohne Transformation nicht möglich. Darum ist es an der Zeit, die Transformation endlich mit Inhalt zu füllen und ihr einen tiefgreifenden Sinn zu geben.

Schaut man in den Duden, wird Transformation beschrieben als „Übergang“ und „Wechsel“. Die Mutation wird allerdings mit den gleichen Begrifflichkeiten definiert, sodass der Duden allein noch keine wirkliche Klarheit über die Charakteristika der Transformation bietet, die vor allem in der Abgrenzung zur Mutation von Bedeutung ist.

Nähern wir uns dem Begriff also weiter durch einen Abstecher in die Elektrotechnik. Ein Transformator wird als das Gerät bezeichnet, welches die charakteristischen Größen Spannung und Stromstärke ändert, also elektrische Energie transformiert. Transformation ist hier gleichbedeutend mit einem Übergangsprozess von einem Zustand in den nächsten. Dieser Übergang verläuft *kontrolliert* – und das ist der entscheidende Aspekt, der mit dem Buzzword Transformation und auch im Kontext der „Digitalen Transformation“ so gut wie nie genannt wird.

Im Gegensatz zur Mutation, die in der Biologie spontan oder künstlich erzeugt wird, verlaufen Transformationsprozesse – egal, ob in der Elektrotechnik, der Mathematik oder der Biologie – kontrolliert und nach immer gleichen Mustern ab.

Transformation	Mutation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrolliert</li> <li>• Geordnet</li> <li>• Immer wieder gleiche Muster</li> <li>• Erfolgt nach Plan</li> <li>• Zielgerichtet</li> <li>• Strukturiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spontan oder künstlich erzeugt</li> <li>• Ungeordnet</li> <li>• Muster müssen erst noch entstehen</li> <li>• Erfolgt planlos</li> <li>• Ziellos</li> <li>• Chaotisch</li> </ul>

Noch klarer wird die Definition, wenn wir das Wort „Transformieren“ in seine Einzelteile zerlegen:

- „*trans-*“ ist ein Wortbestandteil aus dem Lateinischen mit der Bedeutung „durch-“, „hinüber-“, „über-“ oder „hin-“.
- „*Formieren*“ bedeutet, jemanden oder etwas zur Aufstellung in einer bestimmten Ordnung zu veranlassen, sich (und andere) ordnen oder zusammenschließen – und zwar nach bestimmten Prinzipien, einem bestimmten Plan oder aufgrund von bestimmten neu zugesprochenen Aufgaben.

Der Wortbestandteil „*trans-*“ impliziert Bewegung und Dynamik in eine bestimmte, angestrebte Richtung, damit eine Neuorientierung, eine neue Ordnung oder ein neuer Zustand erreicht werden kann. Die Veränderungsenergie ist daher immer fokussiert und zielgerichtet. Sie folgt einer Vision, wie etwas in der nächsten Phase sein soll. Schaut man sich die Transformation im unternehmerischen Kontext an, kann man in sehr vielen Fällen jedoch feststellen, dass sie diesen Grundregeln nicht entsprechen. Gäbe es klare, unternehmerische Regeln der Transformation, würden Veränderungsprozesse erfolgreicher verlaufen, als das zurzeit der Fall ist. Tatsächlich sind nämlich nur ca. ein Drittel aller Change-Prozesse weltweit erfolgreich. Das ergab eine Studie der US-amerikanischen Unternehmensberatung CBS Global.

Transformationsprozesse sind in den meisten Unternehmen weder geordnet noch strukturiert, sie folgen selten einer Vision und selbst klare Ziele sind oft zu vermissen. Darum gleichen viele unternehmerische Change-Prozesse eher spontanen Mutationen, entzündet durch hektische Betrieb-

samkeit und blinden Aktionismus, weil die veränderten Marktparadigmen entweder zu lange ignoriert wurden oder sich so plötzlich veränderten, dass eine fokussierte Anpassung – eine kontrollierte Transformation – gar nicht mehr möglich scheint. Komplikationen und Fehlentscheidungen sind dann an der Tagesordnung und erschweren einen geordneten Übergang zusätzlich. Der Change wird zum emotionalen, organisatorischen und wirtschaftlichen Desaster.

Dennoch reden wir von einer „Digitalen Transformation“ und nicht von einer „Digitalen Mutation“, was impliziert, dass ein geordneter Übergang vom Analogen ins Digitale, vom Industrie- ins Informationszeitalter vom alten zum neuen Zustand möglich sein *kann*, wenn – und das ist die alles entscheidende Einschränkung – die systemischen und organisatorischen Grundlagen dafür gelegt wurden.

Transformationen haben unterschiedliche Charakteristika, immer jedoch hinterfragen sie Geschäfts- und Unternehmensprozesse und gestalten sie neu. Sie können einer inkrementellen Neuausrichtung gleichen oder dem Unternehmen eine disruptiv neue Ausrichtung geben. Sie können sich auf einzelne Unternehmensaspekte oder Abteilungen beziehen, auf das gesamte Unternehmen oder gar eine Branche. Doch egal, ob der Prozess eher insulär oder unternehmensübergreifend vollzogen wird, die Transformation verläuft immer nach einer bestimmten Ordnung, wenn man der Definition des Wortes folgt. Ein Ist-Zustand wird durch einen gewollten neuen Soll-Zustand abgelöst. Der Prozess der Ablösung impliziert einen fundamentalen und dauerhaften Wandel. Mit anderen Worten: einen Eingriff in die Unternehmens-DNA. Transformationsprozesse sind daher nie oberflächlich. Wer sie als solche betrachtet, läuft Gefahr, die Veränderungsmacht zu unterschätzen und setzt damit fahrlässig die Zukunft des Unternehmens, einer Abteilung oder eines Projektes aufs Spiel.

Im Unternehmenskontext muss eine Transformation daher immer eine bewusste und zielgerichtete Gestaltung eines Veränderungsprozesses sein. In der Folge wird ein Unternehmen während und nach dem Transformationsprozess einen Großteil seiner Beziehungen zur Umwelt zwangsläufig neu definieren – angefangen bei den Mitarbeitenden und Führungskräften bis hin zu den Stakeholdern und dem gesamten wirtschaftlichen Unternehmensumfeld.

## 1.2 Vier Phasen der Transformation

Zweifellos ist dauerhafter unternehmerischer Erfolg nur durch ständige Veränderung möglich. Um sich flexibel an die immer wieder verändernden Marktparadigmen anpassen und um zukunftsfähig und innovativ bleiben zu können, sind Transformationsprozesse unumgänglich. Allerdings verlieren Unternehmen momentan zu viel Zeit, Geld und Energie, weil sie bei jedem Transformationsprozess das Rad an vielen Stellen neu erfinden. Anstatt befreit einen neuen Status quo anzustreben, der das Unternehmen agiler und wettbewerbsfähiger macht, sind Lähmungserscheinungen und Widerstände die alltäglichen Transformationsbegleiter.

Für Transformationsprozesse braucht es daher klare und vor allem einfache Regeln und Strukturen. Doch ist das überhaupt möglich? Unternehmen sind hochkomplexe Gebilde mit vielen Protagonisten und mindestens ebenso vielen Einzelinteressen, die insbesondere bei einem Change-Prozess eher hinderlich als befruchtend angesehen werden. Die Schnelligkeit des globalen (technologischen) Wandels, die Unsicherheit hinsichtlich von Trends sowie von wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen erschweren die Ausgangslage für Transformationsprozesse zusätzlich.

Dennoch bin ich überzeugt, dass eine Musterbildung in Transformationsprozessen nicht nur möglich, sondern auch dringend notwendig ist, um Komplexitäten zu reduzieren und klare Handlungsmaxime zu implementieren, die für jede Person im Unternehmenskontext nachvollziehbar und erreichbar sind.

An dieser Stelle lohnt es sich, das vermutlich schönste Beispiel eines Transformationsprozesses zu Hilfe zu nehmen, das wir in diesem Fall in der Tierwelt finden, nämlich beim Schmetterling. Er repräsentiert – wie kaum ein anderes Geschöpf – ein perfektes Bildnis für Transformationsprozesse und Formenwandel und versinnbildlicht gleichzeitig Freiheit, Kreativität und Leichtigkeit. Bevor der Schmetterling jedoch zu einem wunderschönen, zartgliedrigen und farbenfrohen Akteur herangewachsen ist, musste er mehrere Stadien der Entwicklung durchlaufen. Das vergessen wir oft, wenn wir Schmetterlinge mit unseren Augen verfolgen und uns an ihrer Lebendigkeit erfreuen. Ihre Entwicklungsgeschichte ist mühsam und verläuft in vier klar voneinander abgegrenzten Phasen, die teilweise bizarr und fremdartig erscheinen, weil jedes Entwicklungsstadium in sich

eine vollständige Metamorphose beinhaltet – also eine nicht rückgängig zu machende Veränderung.

- **Phase 1: Das Ei**

Die Schmetterlingsweibchen legen ihre Eier meistens direkt auf oder in unmittelbarer Nähe der jeweiligen Futterpflanze der späteren Raupe ab. Faszinierenderweise sind die Eier in Form und Aussehen nicht einheitlich, sondern in ihrer Größe und Beschaffenheit so verschieden wie die Schmetterlinge, die daraus erwachsen. Es gibt längliche und kugelförmige, glatte und gerippte, große und kleine Eier, die wiederum einzeln, in Schnüren, in Türmchen oder in ungeordneten Massen abgelegt werden.

- **Phase 2: Die Raupe**

Die zweite Phase beginnt mit dem Schlüpfen der Raupen aus den Eiern. Die geborenen Fressmaschinen wachsen jetzt so schnell, dass man ihnen dabei zusehen kann. Um ihrem Lebenszweck Folge leisten und ihr exponentielles Wachstum verarbeiten zu können, häuten sich Raupen einige Male. Auch hier sind dem Aussehen der Raupen keine Grenzen gesetzt. Es gibt stachelige, haarige und glatte Raupen mit und ohne Warzen oder Auswüchse in allen erdenklichen Farbvarianten.

- **Phase 3: Die Puppe**

Die Rekordhalter der Raupen verpuppen sich bereits nach 2 bis 3 Tagen bzw. erst nach 13 Jahren. Die ausgewachsene Raupe sucht sich zur Verpuppung einen geeigneten Platz. Ob senkrecht, kopfüber, am Blatt oder in der Erde – auch hier ist die Vielfalt fast grenzenlos. Allen Raupen gemeinsam ist, dass diese Phase der Ruhe dem kompletten Umbau des Körperbaus dient. Die Organe der Raupe werden zersetzt, neue Organe gebildet und auch das äußere Aussehen ändert sich gravierend. Da sie in dieser Zeit weitgehend bewegungsunfähig und damit schutzlos sind, verfügen sie über eine gute Tarnung. Diese radikale Metamorphose dauert ca. eine Woche, manche Schmetterlinge benötigen dafür aber auch bis zu 7 Jahre.

- **Phase 4: Der Schmetterling**

Die letzte Phase gleicht einer zweiten Geburt. Die starre Puppe bricht auf und das fertige Insekt zwingt sich heraus. Wenn die Flügel vollständig entfaltet sind, beginnt ein neuer Lebensabschnitt. Der Schmetterling erobert die Lüfte. Statt fester Nahrung kann



er nun nur noch flüssige Nahrung zu sich nehmen. Manchen ist selbst das nicht vergönnt; sie zehren für den Rest ihres Lebens von den Reserven aus der Raupenzeit. Damit grenzt sich der Schmetterling mit seinem Nahrungsbedarf ganz deutlich von dem der Raupe ab. Dadurch kommt es zu keiner Nahrungs-Konkurrenz. Dieses letzte Stadium dient einzig der Fortpflanzung (Phase 1) und bietet durch die Flugfähigkeit die Chance einer schnelleren Verbreitung der Art. Die Lebensspanne, die einem Schmetterling dabei zur Verfügung steht, reicht je nach Art von einem Tag über einige Wochen bis hin zu 11 Monaten.

Was haben diese vier Phasen nun mit unternehmerischer Transformation zu tun? Sehr viel, wie ich finde, wenn wir die Phasen umbenennen und sie somit in einen bekannteren Kontext setzen.

- **Phase 1: Inkubation**

Jedes Unternehmen, jede Idee, jedes Produkt begann und beginnt irgendwann einmal als „Ei“ – als ein „befruchtetes Ergebnis“ kreativer Gedankenleistung eines Menschen oder einer Gruppe von Menschen. In dieser Phase der Entstehung ist das, was einmal wachsen soll, noch sehr klein und ob es wachsen und überleben wird, ist nicht wirklich sicher. Daher wird das Entstehende „bebrütet“ – also gehegt und gepflegt und so abgelegt und positioniert, dass prinzipiell und erfahrungsgemäß beste Wachstumsbedingungen möglich sind.

- **Phase 2: Wachstum**

Die erste Phase war erfolgreich, das Unternehmen ist gegründet, die Idee am Markt platziert oder ein Projekt gestartet. Nun wird sämtliche Energie gebündelt auf das Wachstum gerichtet. Die sinnbildliche Unternehmensraupe wird gefüttert: mit Geld, mit Werbung, mit Kunden, mit Kooperationspartnern, mit neuen Mitarbeitern, neuer Technik, neuen Strukturen, ....

- **Phase 3: Stabilität**

Irgendwann beginnt ein gewisser Sättigungsfaktor. Das primäre Wachstum ist ausgereizt, eine Stammkundschaft akquiriert, ein Projekt läuft, ein Unternehmens- oder Produktname ist am Markt etabliert. In dieser Phase der Stabilität werden Pfründe gesichert, Reserven gebildet, Ressourcen verankert. Effizienz und Effektivität sorgen für strukturierte

und weitgehend fehlerfreie Abläufe und es kehrt eine gewisse Ruhe in Prozesse und die Organisation ein.

- **Phase 4: Innovation**

Weil eine Phase der Stabilität nur ein begrenztes Wachstum ermöglicht, sich äußere Bedingungen ändern können oder sich die Reserven und Ressourcen irgendwann dem Ende zuneigen, müssen Unternehmen in dieser vierten Phase neue Schmetterlinge entsenden, sprich: in Innovation investieren. Und ab diesem Punkt setzt ein Kreislauf ein, denn während manche Unternehmensteile, Produkte oder Projekte noch in der Phase von Wachstum und Stabilität florieren, beginnt an anderer Stelle eine neue Phase der Inkubation, des Ausbrütens neuer Ideen, die sich entweder nahtlos an das vorhandene Ideen-Set anschließen oder ein gänzlich neues Terrain erschließen.

Überträgt man die vier Phasen der Schmetterlings-Transformation auf den unternehmerischen Kontext, so gewinnt man *fünf entscheidende Wettbewerbsvorteile*:

1. **„Natürliche Agilität“**

In dem Moment, wo diese Phasen ineinandergreifen und parallel laufen, gewinnt jedes Unternehmen ein hohes Maß an „natürlicher Agilität“, die weder antrainiert noch erzwungen werden muss, denn sie ist einfach da. Wachstum und Stabilität einerseits sowie Innovation und Inkubation andererseits greifen nahtlos ineinander und „befruchten“ sich gegenseitig. Während einerseits das Tagesgeschäft (die „Quick Wins“) weiter bedient werden kann und muss (Phase 2 und 3), können parallel die Fühler in Richtung Exploration und Zukunft ausgestreckt werden (Phase 4 und 1).

2. **Strukturierte Transformationsprozesse**

Auch wenn die Phasen ineinander laufen und im Unternehmenskontext nicht so klar voneinander getrennt sein können, wie bei den Entwicklungsphasen des Schmetterlings, so lassen sich jedoch für jedes Unternehmen, jedes Produkt und jedes Projekt recht zielsichere Aussagen darüber treffen, in welcher Phase man sich schwerpunktmäßig gerade befindet. Und erkennt ein Unternehmen in dieser Betrachtung beispielsweise, dass eine der Phasen fehlt, so werden ohne große Mühen ökonomische Handlungsbedarfe sichtbar, denn wenn nur eine dieser Phasen nicht vorhanden ist, ist die „natürliche Agilität“

durchbrochen. Das Unternehmen riskiert nicht nur seine Zukunftsfähigkeit (Futability®), sondern auch massive Hürden bei möglichen Veränderungsprozessen.

### **3. Klare Rollen, Funktionen und Kompetenzen für alle Akteure**

Eines der Hauptprobleme bei Veränderungsprozessen sind die veränderten Rollen und Funktionen der Beteiligten bzw. die mangelnde Transparenz und Klarheit darüber, dass sich Rollen und Funktionen verändern. Diese vier Phasen machen jedoch deutlich, dass Top-Management, Mitarbeitende und Führungskräfte in jeder Phase über andere Rollen, Funktionen und Kompetenzen verfügen müssen – und Zugriff auf unterschiedliche Ressourcen benötigen. In der Phase von Wachstum und Stabilität verhalten sich Unternehmen anders als in Phasen von Innovation und Inkubation. Während die Phasen 2 und 3 von Effizienz, Effektivität, Standardisierung und Preisminimierung profitieren, benötigen die Phasen 1 und 4 ein hohes Maß an Kreativität, Flexibilität, Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit. Während in den Phasen 2 und 3 eine eher hierarchische Führung kaum ein Problem darstellt, ja sogar durchaus sinnvoll sein kann, um Energie zu sparen und effizient zu agieren, müssen die Phasen 1 und 4 von Mitbestimmung und einem Führen auf Augenhöhe geprägt sein, da in diesen kreativen Transformationsphasen auf das Wissen und die Ideen der Vielfalt zurückgegriffen werden muss.

### **4. Change wird zur Normalität**

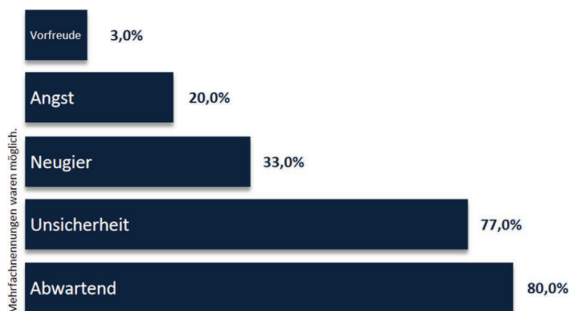
In dem Moment, wo diese vier Phasen als klassische Phasen der Transformation kommuniziert und verstanden werden, wird Veränderung zur Normalität. Denn wie das Beispiel eines Schmetterlings zeigt, kann eine Art nicht überleben, wenn nur eine dieser Phasen fehlt. Gleiches gilt für Unternehmen auch. Ohne Transformationskompetenz sind Unternehmen dem Untergang geweiht, weil sie maximal nur einen Entwicklungszyklus durchlaufen können, bevor sie wieder vom Markt verschwinden oder zur unkontrollierten Mutation gezwungen werden. Wer diese Implikation versteht, wird sich gegen notwendige Veränderungen weniger sträuben. Widerstände schmelzen, denn niemand stirbt gern freiwillig!

## 5. Emanzipation und Evolution des Unternehmens ist möglich

Wird die Notwendigkeit von Transformation verstanden und in Form dieser vier leicht verständlichen Phasen kommuniziert, werden Unternehmen eine Emanzipation der Belegschaften erleben. Denn nun ist es möglich, dass jede Person ein wachsames Auge darauf haben kann, in welcher Phase sich das Unternehmen als Ganzes, einzelne Projekte oder unterschiedliche Produkte und Dienstleistungen befinden. Ist die Phase der Stabilität wirklich schon erreicht? Sind alle möglichen Wachstumsparameter ausgereizt? Müssen neue Schmetterlinge in die Luft entlassen werden, weil sich Märkte, Kunden oder interne Umstände ändern? Jeder Mensch im Unternehmen kann sich darüber Gedanken machen – und so mühelos zum Mitunternehmer werden, was viele Unternehmen sich heute so sehnlichst von ihren Mitarbeitenden wünschen und was durch Schulung, Weiterbildung oder Anordnung von oben so gut wie nie zu erreichen ist. Emanzipieren sich die Belegschaften, entsteht auch hier auf natürliche Weise ein hohes Maß an (Mit-)Verantwortung. Die Basis für Selbstbestimmung und Selbstführung ist gelegt – das Unternehmen entwickelt sich *ganz ohne Drama* von statisch zu agil.

## 2 Kohärenz als Ordnungsprinzip

In unserem „HR-FutureTrend 2017“ fragten wir, welche Auswirkungen die Unternehmen im Rahmen von Change-Prozessen bei ihren Belegschaften beobachtet haben. 80 Prozent der Befragten gaben an, dass die Menschen abwartend auf neue Veränderungen reagieren, 77 Prozent erleben Unsicherheit bei den Mitarbeitenden, 20 Prozent nehmen Angst wahr.



Störgefühle sind an der Tagesordnung und verständlich, wenn man berücksichtigt, dass die meisten Transformationsprozesse ohne klar erkennbaren Plan und Ordnung ablaufen. Je weniger visions- und zielgerichtet Change-Prozesse sind, je kleiner der empfundene Handlungsrahmen bei jedem einzelnen ist und je intransparenter kommuniziert wird, umso größer wird die Unsicherheit, umso heftiger der Widerstand.

Jeder Transformationsprozess hat daher das Potenzial, prinzipiell jeden Menschen zum Verlierer zu machen. Das bedeutet: Jeder Change-Prozess zerstört unser *Kohärenzsystem* (= die Stimmigkeit zwischen uns und unserer Umwelt) oder bringt es zumindest erheblich durcheinander. Der Medizinsoziologe Aaron Antonovsky hat den Begriff entwickelt und die Grundhaltung des Kohärenzgefühls in drei Komponenten unterteilt:

**1. Das Gefühl der Verstehbarkeit (sense of comprehensibility)**

Personen mit einem hohen Ausmaß an Verstehbarkeit gehen davon aus, dass Situationen, Reize oder Stressoren, denen sie in Zukunft begegnen, vorhersehbar sein werden oder dass sie zumindest, sollten sie tatsächlich überraschend auftreten, eingeordnet und erklärt werden können. Sie besitzen eine solide Fähigkeit, die Realität einzuordnen und haben Vertrauen, dass sich „die Dinge schon regeln werden“. Grundlage für die Ausbildung der Verstehbarkeitskomponente ist die *Erfahrung der Konsistenz*, d. h. die Erfahrung, dass Dinge sich wiederholen, oder dass Abläufe unter vergleichbaren Bedingungen ähnlich sind.

**2. Das Gefühl der Handhabbarkeit (sense of manageability)**

Handhabbarkeit bezeichnet Antonovsky als das Ausmaß, in dem eine Person wahrnimmt, dass sie geeignete Ressourcen zur Verfügung hat, um den Anforderungen von Stressoren zu begegnen, mit denen sie im Laufe ihres Lebens konfrontiert wird. Wer ein hohes Maß an Handhabbarkeit erlebt, fühlt sich durch Ereignisse nicht in die Opferrolle gedrängt oder vom Leben ungerecht behandelt. Das Gefühl ist stark, mit unvorhersehbaren Situationen umgehen zu können, sie „im Griff zu haben“. Menschen mit einem hohen Gefühl der Handhabbarkeit können mit Veränderungen pro-aktiv umgehen, ohne an ihnen zu verzweifeln oder zu zerbrechen.

### 3. Das Gefühl der Bedeutsamkeit/Sinnhaftigkeit (sense of meaningfulness)

Das Gefühl der Bedeutsamkeit repräsentiert das motivationale Element. Menschen mit einem hohen Gefühl der Bedeutsamkeit, liegen Dinge „am Herzen“, für sie „macht etwas Sinn“, ihnen ist „etwas wichtig“ - und zwar so wichtig, dass sie ein emotionales Invest erbringen und sich gerne und „von Herzen“ engagieren. Grundlage für die Entwicklung des Gefühls der Bedeutsamkeit ist die Teilhabe an der Gestaltung von Ergebnissen (Partizipation).

Die drei Komponenten des Kohärenzgefühls hängen eng zusammen und sind voneinander abhängig. Ist nur eine dieser Komponenten gestört, ist die Kohärenz eines Systems oder einer Person nicht mehr gegeben. Nach Antonovsky ist das Kohärenzgefühl der entscheidende Prädiktor für die gelungene Bewältigung von belastenden Situationen – und darunter fallen auch unternehmerische Transformationsprozesse, denn Organisationen verlieren in Transformationsprozessen in Teilen oder als Ganzes ihre Stabilität. Bis ein System wieder *strukturell kohärent* ist, müssen Störfaktoren und Beharrungskräfte überwunden werden.

Angst ist bei mindestens 20 Prozent der Beteiligten ein allgegenwärtiger Begleiter, wie unser „HR-FutureTrend 2017“ ergab. Das ist nachzuvollziehen, denn fällt ein unternehmerischer Rahmen auseinander, verändern sich Persönlichkeiten, soziale Rollen und unternehmerische Funktionen. Bekanntes wird entfremdet. Zum Drama wird es dann, wenn diese Prozesse, wie schon erwähnt, chaotisch ablaufen, keinem Ziel und keiner Vision folgen und intransparent kommuniziert werden. In diesem Fall fühlen sich die Beteiligten der Veränderungssituation nämlich sehr schnell macht- und hilflos ausgeliefert. Ihr Vertrauen darauf, mit den neuen Gegebenheiten umgehen zu können, schwindet oder kann sich erst gar nicht entwickeln. Neben dem Verlust der unternehmerischen Kohärenz ist also zusätzlich auch das Kohärenzgefühl der Belegschaft schwer angeschlagen.

Das in unserem „HR-FutureTrend 2017“ herauskristallisierte ambivalente Verhalten gegenüber Veränderungsprozessen hat daher auch Auswirkungen auf den Stresspegel. Kein einziges Unternehmen gab an, dass der Stress- und Belastungspegel in den letzten drei Jahren gesunken ist. Im Gegenteil. Bei 87 Prozent der Unternehmen ist er gestiegen und bei

13 Prozent auf einem hohen Niveau gleich geblieben. Eine vergleichende Studie der Wirtschaftswoche vom November 2017 gab an, dass 44 Prozent der Manager in der zweiten Führungsebene durch die Umsetzung neuer Strategien stark belastet sind oder ihre Belastungsgrenze sogar schon überschritten haben. Das ist ein riesiges Problem, denn „immer mehr moderne Arbeitsplätze verlangen den psychomental uneingeschränkt leistungsfähigen Beschäftigten.“<sup>1</sup>

Der Schlüsselfaktor erfolgreicher Transformationsprozesse ist daher nicht die Technologie, sondern die Wiederherstellung des unternehmerischen und individuellen Kohärenzgefühls – einer organisatorischen Ordnung, die aus dem Chaos der Veränderung entstehen *muss*, um Energien zu bündeln und Vertrauen in Prozesse und Beteiligte entstehen zu lassen. Ohne die Wiederherstellung des Kohärenzgefühls werden Unternehmen in Transformationsprozessen entweder komplett zerfallen oder erheblich geschwächt aus ihnen hervorgehen. Keine der beiden Optionen sichert die Zukunftsfähigkeit (Futability®), das Überleben des Unternehmens sowie die Resilienz der Belegschaft.

Im Unternehmenskontext spielt die HR-Abteilung genau an dieser Stelle eine elementare Rolle. Bei ihr laufen alle mitarbeiterbezogenen Informationen zusammen. Sie hat Einblick in Krankenstände, Personalakten und Entwicklungspotenziale. Ihre Aufgabe ist es, Menschen und Organisationen zu entwickeln, Strukturen zu verändern, da wo es notwendig ist, sowie Modelle der Entlastung oder Transparenz zu designen, um transformationelle Übergänge zu erleichtern.

Erinnern wir uns zurück an die vier Phasen der Transformation und die fünf daraus erwachsenden Wettbewerbsvorteile für Unternehmen und Belegschaften. Wenn wir diese Erkenntnisse gewissermaßen wie eine Schablone über das Kohärenzgefühl legen, sollte recht schnell deutlich werden, dass die vier Phasen und fünf Vorteile sehr geeignet sind:

- ein strukturelles Auseinanderbrechen der Organisation zu verhindern,
- das Kohärenzgefühl aller Beteiligten zu sichern oder zumindest schnell wieder herzustellen,

---

1 Positionspapier der Deutschen Rentenversicherung zur Bedeutung psychischer Erkrankungen in der Rehabilitation und bei Erwerbsminderung, S. 10

- Vertrauen in den Prozess und die Prozessbeteiligten erwachsen zu lassen,
- Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit als gegeben „mitzuliefern“, denn ein transparenter Transformationsprozess wird verstanden, kann individuell und organisatorisch gemanagt werden und der höhere Sinn ergibt sich aus dem Verständnis, dass Stillstand den unternehmerischen Tod bedeutet, den im Regelfall niemand freiwillig wählt.

Werden also Abteilungen und Teams, Mitarbeiter aller Hierarchie- und Abteilungsebenen gleichwertig in die Change-Prozesse eingebunden und erlaubt man ihnen individuell und kollektiv, Umsetzungsstrategien zu erarbeiten, fühlen sich die Menschen weniger als Opfer, sondern vielmehr als Gestalter der Veränderung. Emotionen wie Abwarten, Unsicherheit oder sogar Angst können kaum entstehen, weil die Menschen kreativ am Change teilhaben.

Den größten Spielraum, diese Teilhabe zu steuern und Menschen dazu zu entwickeln, haben Personal- und Organisationsabteilungen. Sie sind die einzigen Unternehmensabteilungen, die den *menschlichen Faktor* immer im Blick haben sollten und im Blick haben müssen.

### 3 Die Rolle von HR im Transformationsprozess

Wenn wir Unternehmen als lebende Organismen betrachten, deren Bestreben es immer ist, in Kohärenz zu sein bzw. die Kohärenz während und nach einem Transformationsprozess wiederherzustellen, dann macht es Sinn, diesen lebenden Unternehmensorganismus in „Körper“, „Geist“ und „Seele“ zu unterteilen. Warum? Weil jeder dieser drei Aspekte in Transformationsprozessen die volle Aufmerksamkeit verlangt – übrigens nicht nur beim Unternehmen, sondern auch bei allen menschlichen Akteuren, deren Körper, Geist und Seele ebenfalls in Mitleidenschaft gezogen werden und unter mangelnder Kohärenz leiden.

Hier treffen wir erneut auf eine Alleinstellung der HR-Abteilungen, denn kein anderer Unternehmensbereich hat die Aufgabe, die Pflicht und die Freiheit, Körper, Geist und Seele von Organismen und Organisationen zu betrachten, zu adressieren – und zu heilen.



Dazu ist es wichtig, sich noch einmal in Erinnerung zu rufen, dass die derzeitige Ära der Dauer-Transformation anstrengend ist. Vor allem, wenn wir nicht die Art und Weise verändern, wie wir Transformationen begleiten und durch Transformationen führen. Denn was passiert im Regelfall, wenn Führungskräfte Mitarbeitende bitten, eine Veränderung mitzutragen? In den allermeisten Fällen wird dieser Bitte nicht mit Begeisterung und Überzeugung nachgekommen. Dabei gehen wir alle privat regelmäßig Prozesse der Selbsttransformation ein, die uns meistens emotional positiv stimmen. *Selbsttransformation* ist ermächtigend und energetisierend.

*Fremdbestimmte Transformation* hat jedoch eine ganz andere Qualität – und um die handelt es sich, wenn Führungskräfte Change-Prozesse einleiten (müssen). Der qualitative und emotionale Unterschied wird deutlich, wenn wir klären,

- warum fremdbestimmte Transformation so anstrengend ist und
- was wir tun können, um Transformationsprozesse angenehmer zu gestalten.

Fremdbestimmte Transformationsprozesse sind so anstrengend, eben weil sie fremdbestimmt sind. Die Fremdbestimmung impliziert mangelnden individuellen Einfluss, wenig Möglichkeiten der Mitgestaltung – und vor allem fehlt jegliche Form von zeitlicher Vorbereitung und damit ein hohes Maß an notwendigen Strukturen und Mustern, die unser Gehirn braucht, um sich schnell und effektiv in neuen Situationen zurecht zu finden. Fremdbestimmte Transformation sorgt immer für ein disruptives und als sehr unangenehm empfundenen Auseinanderbrechen der Kohärenz.

Wenn wir hingegen persönliche Transformationsprozesse einleiten, können wir in den meisten Fällen den Startzeitpunkt selbst bestimmen. Wir haben damit automatisch ein gefühletes Maß an Kontrolle über den Prozess und fühlen uns daher mental, physisch und psychisch vorbereitet und entsprechend resilient, sollten Misserfolge auftreten. Der persönliche Veränderungsprozess ist geplant und durchdacht. Diese Voraussetzung fehlt bei fremdbestimmten Transformationsprozessen gänzlich. In der Selbstbestimmung ist unsere Kohärenz kaum gestört – und wenn doch, haben wir diese Störung antizipiert und sind darauf vorbereitet.

Zusätzlich agieren viele Führungskräfte und Unternehmenslenker grundfalsch, wenn es um die achtsame Gestaltung und Kommunikation von Transformationsprozessen geht.

Häufige Fehler sind:

- Oft *warten* Führungskräfte und/oder Top-Management *zu lange*, bis sie den notwendigen Change kommunizieren und sie brauchen *zu lange*, um ins Handeln zu kommen.
- Weil der kommunikative Vorlauf und die tatsächliche Umsetzung der Transformation *zu lange* dauern, geschieht der eigentliche Change in den allermeisten Fällen bereits im *Krisenmodus*. Mutation statt Transformation – und ersteres ist aufgrund der Unkontrollierbarkeit immer anstrengend!
- Führungskräfte und Top-Management richten den Fokus häufig auf *kurzfristige Resultate*, anstatt eine langfristige Perspektive und emotional ansprechende Visionen zu entwickeln, welche die Menschen von der Notwendigkeit der Veränderung überzeugen.
- Nicht selten werden Transformationen auch *zu oberflächlich an- und umgesetzt*, in der Hoffnung, danach wieder zum (bekannten und gewohnten) Business zurückkehren zu können. Dem Transformationsprozess hängt der Duktus des Halbgaren an, was Menschen weder überzeugt, noch ermutigt, sich mit voller Kraft in den Change zu stürzen.

Wenn wir in einer Zeit des permanenten Wandels Menschen dazu bringen wollen, Veränderungen mitzutragen, brauchen wir daher nicht nur neue Wege der Führung, sondern endlich auch eine klar verständliche Transformationsstruktur, der sich alle unterordnen können, die gleichzeitig aber noch Raum für Selbstbestimmung und Mitgestaltung bietet.

Das bedeutet: Um die vier Phasen der Transformation erfolgreich implementieren und umsetzen zu können, müssen Körper, Geist und Seele des lebendigen Unternehmensorganismus mitgenommen werden.

### 3.1 Der Körper des Unternehmens

Zum Körper des Unternehmens gehören seine Funktionsweisen, seine Strukturen, seine Organe. Ähnlich wie in der Phase der Verpuppung beim Schmetterling, so durchläuft der Unternehmenskörper die radikalste Veränderung in Transformationsprozessen. Beispielhaft sei hier ein klassischer Unternehmenskörper und seine notwendige Transformation genannt.

#### Rollen ergänzen Funktionen

Wie bereits erwähnt, besteht eines der Hauptprobleme bei Veränderungsprozessen darin, dass sich Rollen und Funktionen der Beteiligten verändern (müssen). Bisherige Transformationsprozesse adressieren diese Veränderungen selten bis gar nicht. Warum? Unter anderem deshalb, weil Rollen in klassischen Unternehmensstrukturen kaum eine Bedeutung haben, denn in hierarchisch-industriell geprägten Unternehmenskontexten werden Menschen – vergleichbar einer Maschine – (Stellen-)Funktionen zugeteilt, also abgegrenzte Aufgaben- und Verantwortungsbereiche innerhalb einer Organisationsstruktur. Der Begriff Funktion stammt aus dem Lateinischen „functio“ und bedeutet „Verrichtung, Tätigkeit, Handlung“, die aus heutiger Auffassung eine oder mehrere, miteinander verbundene oder verwandte Teilaufgaben umfasst, deren Erledigung zur Erfüllung des Betriebszwecks notwendig ist. Stellenbeschreibungen umreißen klassischerweise alle wesentlichen Arbeitsinhalte einer Funktion. Außerdem wird unter hierarchischem Aspekt danach unterschieden, ob ein Stelleninhaber Führungsfunktionen oder Durchführungsfunktionen wahrnimmt.

Hauptproblem und Hauptsorge der Menschen in Change-Prozessen ist das Verschwinden ihrer Funktion. Und oftmals sind ihre Sorgen und Ängste begründet, vor allem wenn Transformationsprozesse Kosteneinsparungen oder Digitalisierungen und Automatisierungen von Arbeitsbereichen zur Folge haben. Denn verschwindet in einem Change-Prozess eine Funktion oder ein Teil einer Funktion, wird in diesem Fall auch sehr oft der Mensch, der diese Funktion ausgeübt hat, überflüssig. Wie ein Maschinenteil, das ausrangiert oder durch ein anderes ersetzt wird. Seine Kompetenzen, sein Wissen, seine Erfahrungen, die einer ganz bestimmten Funktion zugeordnet waren, können meist auf keine andere Funktion übertragen werden, weil in Transformationsprozessen häufig ganze Funktionsbereiche verschwinden.

Nehmen wir als Beispiel die Weber, deren klassisches Handwerk des Webens im 19. Jahrhundert durch mechanische Webstühle überflüssig wurde. Sie verloren ihre Funktion als Weber und damit verloren sie gleichzeitig auch ihre soziale Identität, denn Funktionen sind häufig gleichbedeutend mit dem ausgeübten Beruf und den darin enthaltenen wertschöpfenden Tätigkeiten.

Wenn wir nun jedoch Transformationen anhand der vier genannten Phasen durchlaufen und umsetzen, so wird schnell deutlich, dass wir mit Funktionen ein sehr statisches Organisationskonzept nähren, das in einem transformationellen Unternehmen für Sand im Getriebe sorgt.

Viel einfacher, weil flexibler, ist es daher, neben den Funktionen auch vermehrt über (soziale) Rollen zu sprechen, denn das Top-Management, Mitarbeitende und Führungskräfte müssen *in jeder Phase* andere Rollen einnehmen, während ihre Funktionen (wenn sie Glück haben) beibehalten werden.

Was unterscheidet nun die Rolle von der Funktion? Grundsätzlich üben Menschen im Unternehmenskontext eine Funktion aus – sie haben aber immer eine große Anzahl an sozialen Rollen, die sie ins Unternehmen mitbringen und im Unternehmen ausfüllen. Die Rollen als Männer, Frauen, Mütter, Väter, Ausbilder, Kümmerer, Zuhörer, Querdenker – sie alle sind tagtäglich vorhanden, sie werden gelebt, aber sie haben mit der Funktion meistens nichts zu tun. Ganz im Gegenteil. Viele Menschen reduzieren ihr Rollenverhalten im Beruf, weil sie beispielsweise durch das unsägliche Konzept der Work-Life-Balance gelernt haben, Beruf und Privatleben strikt voneinander zu trennen. Die fürsorglichen Kompetenzen von Müttern und Vätern beispielsweise, die sie ihren Kindern zu Hause selbstverständlich angedeihen lassen, finden im Unternehmenskontext so keinen Platz. Eine Führungskraft, eine Social-Media-Expertin oder ein Buchhalter hat nicht fürsorgend zu sein – es gehört schlicht nicht zur Stellenbeschreibung und wird daher entweder ausgeblendet oder nicht bewusst aktiviert.

In dem Augenblick aber, wo Rollen im Unternehmen adressiert und ausgefüllt werden sollen, werden Menschen eingeladen, alle Persönlichkeits- und Rollenanteile mit zur Arbeit zu bringen. Dadurch erhöhen sich automatisch Vielfalt und Kreativität. Zusätzlich werden die Menschen aufgefordert, sich selbst zu fragen, wer sie sind, wie und was sie zum

Unternehmenserfolg oder zum Transformationsprozess positiv beitragen können. Ein Denken außerhalb von Funktionen wird initiiert – und damit besteht die Chance, Menschen, deren originäre Funktionen durch einen Change eliminiert werden, andere Rollen zu übertragen, die dann im weiteren Change-Prozess vielleicht zu neuen Funktionen werden können.

Werden Rollen in die Leistungs- und Persönlichkeitsbewertung der Mitarbeitenden integriert, verlieren Menschen ihren „Maschinen-Status“. Eine Funktion kann wegfallen – aber ob menschliche Rollen in einem lebendigen Unternehmensorganismus verzichtbar sind, darf bezweifelt werden. Nicht umsonst stürzen Teams nach radikalen Change-Prozessen, in dessen Windschatten Personal abgebaut wurde, oft in tiefe Krisen, denn mit den Kolleginnen und Kollegen sind eben auch ungeschriebene wichtige soziale Rollen verloren gegangen, die dem Unternehmen jedes Mal ein Stück Lebendigkeit nehmen.

Durch die Rollenintegration erhöht sich zusätzlich die Selbstbestimmung der Mitarbeitenden (und damit fällt die Disruption des Kohärenzgefühls automatisch geringer aus), denn Rollenträger haben immer die Möglichkeit, ihre Rollen individuell auszugestalten oder situativ neue Rollen zu definieren. Funktionen bieten diese Flexibilität und Anpassungschancen nicht!

Überlegen Sie selbst einmal, welche Rollen Sie außerhalb Ihres Funktionsbereiches „Personal“ einnehmen, aktiv leben oder neu entwickeln können, die Ihnen aber auch der Abteilung und dem Unternehmen als Ganzes zugutekommen würden. Vermutlich entsteht vor Ihrem inneren Auge plötzlich ein lebendiges Potpourri neuer Perspektiven und Möglichkeiten.

### **3.2 Der Geist des Unternehmens**

Der Geist des Unternehmens umfasst die „Geisteshaltung“ – auch Unternehmenskultur genannt. Die Unternehmenskultur ist der einzige Wirtschaftsfaktor, der nicht kopiert werden kann. Sie ist essenzieller Teil der Unternehmens-DNA. Entsprechend sensibel sollte sie in Transformationsprozessen behandelt und beobachtet werden – und entsprechend klar muss sein, ob und wenn ja welcher Geist des Unternehmens sich im Rahmen der Transformation verändern soll.

Eine komplett neue Geisteshaltung in einem Unternehmen zu etablieren dauert sehr lange und macht wirklich nur dann Sinn, wenn das Unternehmen seine Geschäftsmodelle und -strategien derart ändert, dass der alte Unternehmensgeist hinderlich wäre. Und selbst dann sind die Erfolgsaussichten einer kompletten geistigen Generalüberholung mehr als fraglich, denn die Unternehmens-DNA wurde bereits im allerersten Ei (Phase 1) verankert und auf alle anderen Inkubationsprozesse und Schmetterlinge übertragen.

Ähnlich wie beim Schmetterling selbst, der sich zwar in Form und Farbe unterscheiden kann, jedoch niemals vom Tier- ins Pflanzenreich überwechselt, ist auch der Geist des Unternehmens eine fundamentale Essenz des unternehmerischen Seins, an der sich Routinen, Rituale, Verträge und zwischenmenschliche Abmachungen aufgehängt haben. Verändert man den Geist des Unternehmens zu schnell und zu radikal, entzieht man den meisten Mitarbeitenden einen entscheidenden Identifikationsfaktor und sorgt damit für eine erhebliche Disruption des Kohärenzgefühls auf breiter Ebene.

Nichtsdestotrotz darf und sollte sich die kulturelle Geisteshaltung in Transformationsprozessen nicht nur an neue Gegebenheiten anpassen, sondern sie sollte sich auch stetig erweitern. Gleichsam der Persönlichkeits- und Reifeentwicklung, die wir als Menschen durchleben, wenn wir erwachsen und älter werden und Verhaltensweisen abschütteln oder neu erlernen, so ist auch die Geisteshaltung eines Unternehmens kein statisches, unverrückbares Gebilde, sondern eingebettet in einen lebendigen Organismus, der transformiert, wenn es notwendig wird.

Hier sind zwei Beispiele, welche Geisteshaltungen angepasst werden sollten, damit alle Unternehmensakteure den vierphasigen Transformationsprozess erfolgreich durchlaufen können:

**Beispiel 1: Freiraum und Selbstbestimmung statt Mikromanagement**

Ich habe es an einigen Stellen bereits erwähnt: Transformationsprozesse verlaufen umso erfolgreicher, wenn mit dem Kohärenzgefüge der Menschen achtsam umgegangen wird und wenn die vom Change Betroffenen immer wieder ernst gemeinte Möglichkeiten der Gestaltung und Selbstbestimmung erhalten. Alles zusammengenommen stärkt das Gefühl von (Selbst-)Kontrolle und Selbstwirksamkeit. Die Menschen gewinnen Vertrauen in sich und in den Prozess.

Doch die Realität sieht leider meist anders aus. Nur 37 Prozent der von uns im „HR-FutureTrend 2017“ befragten Unternehmen leben eine Kultur des Vertrauens, genauso viele sagten, dass die Kontrollmechanismen in den letzten drei Jahren massiv zugenommen haben. 60 Prozent der Befragten gaben zusätzlich an, dass es deutlich schwieriger sei als früher, selbstständige Entscheidungen zu treffen.

Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser. Das scheint nach wie vor die Geisteshaltung in den meisten Unternehmen zu sein. Doch sie ist ein Relikt aus der Führungskultur des Industriezeitalters und hat in transformationellen Unternehmen nichts zu suchen, denn sie sorgt für ein Dilemma. Die heutige Business- und Arbeitswelt verlangt nicht nur schnelle Entscheidungsfindungen, sondern sie hebelt durch ihren disruptiven Charakter auch immer wieder Kontrollmechanismen aus, weil die Dynamik der Veränderung zerstörend auf Strukturen, Regeln und Muster einwirkt. Zusätzlich zersetzen Kontrollmechanismen langfristig die Kultur des Vertrauens, denn sie sind die Grundlage für Mikromanagement. Und das wiederum sorgt für Überlastung, sinkende Innovationskraft und ein Nachlassen der Motivation bei den Mitarbeitenden und Führungskräften. 30 Prozent der Befragten gaben daher auch wenig überraschend an, dass die Motivation der Führungskräfte in den letzten drei Jahren deutlich gesunken bzw. auf einem niedrigen Niveau gleich geblieben sei.

Wer die vier Phasen der Transformation erfolgreich durchlaufen will, muss eine kulturelle Geisteshaltung von Freiraum und Selbstbestimmung schaffen, denn in den Phasen 1 und 4 sind sie essenziell, um kreatives Potenzial und die Motivation für die notwendige neue Transformationsphase freizusetzen.

**Beispiel 2: Lern- und Wissenskultur statt Silodenken**

Um Menschen zu ermächtigen, den Change zu gestalten, sind Weiterbildung und Kompetenzerweiterung elementar. Der von uns durchgeführte „HR-Future Trend 2017“ offenbarte, dass Menschen in Veränderungsprozessen allerdings nur bedingt begleitet und weitergebildet werden. 57 Prozent der Führungskräfte erhalten eine gezielte Begleitung im Rahmen von Change-Prozessen, bei den Mitarbeitenden sind es gerade einmal etwas mehr als ein Drittel.

Erinnern wir uns zurück an das Kohärenzgefühl, so ist ein wichtiger Baustein für ein intaktes Kohärenzgefühl der Faktor „Handhabbarkeit“. Handhabbarkeit ist eng verbunden mit Kompetenzen, Wissen und Werkzeugen, die benötigt werden, um radikale Veränderungen mit einem gesunden Selbstvertrauen zu bewältigen. Es ist daher zwingend notwendig, Menschen mit den Fähigkeiten und dem Handwerkszeug auszustatten, das sie brauchen, um während der Transformationsprozesse und darüber hinaus erfolgreich zu sein. Weiterbildung in einer Ära der Dauertransformation muss nicht nur aus externen Trainings zu bestehen. Wichtig ist zusätzlich, dass in den Unternehmen eine Kultur des Lernens und des Wissenserwerbs entsteht. Silodenken ist aufzubrechen, sowie Wettbewerbsdenken und Informationshoheiten zu unterbinden. Gegenseitige Wissens- und Kompetenzvermittlung, der regelmäßige Austausch von Informationen sowie das gemeinschaftliche Erlernen neuer Kompetenzen stärken nicht nur die Geisteshaltung im Unternehmen, sondern auch das Zugehörigkeitsempfinden sowie die unternehmensübergreifende Kollaboration.

In der Konsequenz bedeutet das die resolute Hinwendung zu Kooperation und Kollaboration. Wissen und Erfahrungen müssen in den Unternehmen so aufbereitet werden, dass sie für die gesamte Belegschaft nutzbar werden. Teams, Projektgruppen, Arbeitsgemeinschaften oder Communities, real oder virtuell, formen nicht nur neue unternehmensinterne „Think Tanks“, sondern sie lösen gemeinsam viel kreativer und innovativer die Herausforderungen der Zukunft. Geteiltes Wissen führt zu systemischer Reife des Unternehmens und zu (neuen) Erkenntnissen auf allen Seiten. So können Wissens-, Erfahrungs- und Kompetenznetze entstehen, die bei effektiver Nutzung die Effizienz und Produktivität steigern und Transformationsprozesse beschleunigen.



### 3.3 Die Seele des Unternehmens

Die Seele beschreibt die Daseinsberechtigung des Unternehmens heute – und in Zukunft. Behelfen wir uns auch hier zum besseren Verständnis wieder mit der Analogie des Schmetterlings. Die Daseinsberechtigung eines Schmetterlings liegt in erster Linie darin, das Überleben seiner Art zu sichern. Darüber hinaus erfüllt er in seinen jeweiligen Entwicklungsstadien aber noch einen anderen Zweck, nämlich als Nahrung für andere Tiere.

Auf Unternehmen übertragen bedeutet das: Der übergeordnete Sinn eines Unternehmens besteht darin, ein wertvoller Akteur der Volkswirtschaft zu sein, um damit die Existenzgrundlage seiner Mitarbeitenden zu sichern.

Auch hier verschiebt sich das Paradigma der Existenzberechtigung im Vergleich zur industriellen Daseinsberechtigung von Unternehmen, dessen Sinn vornehmlich Massenproduktion und damit einhergehend Gewinnmaximierung (um jeden Preis) war. Diese darin verankerte Geisteshaltung finden wir heute auch noch in fast jedem Unternehmen, vor allem bei denen, die börsennotiert sind. Doch Stimmen mehren sich, die sehr kritisch anmerken, dass diese Art von Raubbau-Kapitalismus nicht nur ressourcenschädigend ist, sondern auch zu Lasten und auf Kosten der Mitarbeitenden geht, die – maschinen- und werkzeuggleich – einzig als Produktivitätsfaktor angesehen und als solcher behandelt werden.

Vor diesem Hintergrund und der Tatsache, dass Massenproduktion und Gewinnmaximierung um jeden Preis in einer hochdynamischen und hypernervösen Weltwirtschaft immer schwieriger werden, ist es wichtig, dass Transformationsprozesse auch dazu genutzt werden, um die Daseinsberechtigung eines Unternehmens auf den Prüfstand zu stellen – und bei Bedarf an die aktuelle Veränderungslage anzupassen.

Hier ist der aus meiner Sicht wichtigste und vermutlich sehr bekannte Aspekt, der einer kritischen Prüfung bedarf, was in der Realität jedoch leider oft zu kurz kommt oder gänzlich unterschlagen wird.

Wenn Führungskräfte zu Transformationsprozessen aufrufen und Menschen zu einer freiwilligen Mitgestaltung überzeugen möchten, dann muss es um mehr gehen als nur Zahlen, Daten und Fakten. Finanzielle und operative Ziele sind bei Transformationsprozessen wichtig, jedoch

sind sie in den seltensten Fällen motivierend, da die breite Basis der Belegschaft von den finanziellen Zielen nicht profitiert. Eine emotionale Sinngebung (auch Vision genannt) hilft jedoch, ein höheres Ziel hinter dem Transformationsprozess anzupeilen, mit dem sich jede und jeder aus der Belegschaft identifizieren kann.

Visionen sind der Kitt, der die Organisation abteilungsübergreifend zusammenhält und die elementare Zukunftsausrichtung des Unternehmens festlegt. Starke Visionen geben einen Sinn und schaffen Loyalität, den Change-Prozess aktiv mitzugestalten. Die Vision muss unternehmensübergreifend erarbeitet werden – es braucht aber zusätzlich immer auch eine kollektive Teamvision. Eine Vision ist zeitlos und auch niemals mit einer Deadline versehen. Die Vision ist noch keine Realität – aber muss realistisch klingen, um ein attraktives Sehnsuchtsgefühl bei allen Beteiligten zu wecken. Neben starken Bildern sind daher Emotionen der eigentliche Kern einer zukunftsgerichteten Vision.

Zusätzlich spielen Werte eine wichtige Rolle, die sich zum Teil in der Geisteshaltung des Unternehmens wiederfinden lassen, aber auch als Teil der Vision noch mal einer gesonderten Prüfung unterzogen werden sollten.

### **3.4 Durchblick statt Überblick**

*Jeder* Veränderungsprozess gelingt nur dann, wenn die Menschen – von der obersten Führungsspitze bis hinunter zur Basis – den Wandel in all seinen Facetten verstehen, unterstützen und gemeinsam an ihm arbeiten. Unternehmen, die Change-Prozesse erfolgreich und so schnell wie möglich bewältigen wollen kommen daher nicht darum herum, ihre Belegschaften

- transparent und wahrhaftig aufzuklären,
- sie zu befähigen, den Change zu gestalten und das heißt: Weiterbildung, Weiterbildung und noch mehr Weiterbildung, um sie dann
- aktiv in den Change-Prozess einzubinden.

Eine Schlüsselrolle spielt hier die Personalabteilung. Sie braucht nicht nur den Überblick über die aktuelle Personaldecke des Unternehmens, über Krankenstände, Personalentwicklungsprogramme oder aktuell und zukünftig zu besetzende Stellen, sondern sie sollte im optimalen Fall diejenige Abteilung sein, die den Transformationsprozess in voller Trag-

weite und Komplexität überblickt und auf ein zu managendes Maß für alle Beteiligten herunterbricht. Aus Sicht bisheriger, oftmals nicht vorhandener Transformationsstrukturen erscheint diese Aufgabe als nicht zu bewältigen.

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten vier Kernphasen der Transformation reduziert sich die Komplexität jedoch dramatisch. Und diesen Vorteil sollten sich HR-Abteilungen zunutze machen, um unter anderem

- ihrer Daseinsberechtigung eine zukunftsgerichtete Sinnhaftigkeit zu geben, um damit auch Diskussionen der Abschaffung durch künstliche Intelligenz im Keim zu ersticken,
- als eine Art „Lobby-Abteilung“ für die Belegschaft zu fungieren und ihre Interessen im Transformationsprozess vertreten zu können,
- sich aus der oftmals erzwungenen Erfüllungsgehilfenfunktion der Geschäftsführung zu befreien, die bei einem Transformationsprozess in erster Linie Kosten und in zweiter Linie Personal einsparen will. Vor dem Hintergrund der vier Transformationsphasen müssen Personalbesetzungen nämlich unter völlig neuen Grundvoraussetzungen diskutiert und neu ausgehandelt werden.

In der derzeitigen VUCA-Welt der radikalen Veränderungen haben HR-Abteilungen zusätzlich die beispiellose Möglichkeit, Wettbewerbs- und Arbeitsplatzrealitäten neu zu denken und zu verändern. Anstatt also darüber zu philosophieren, ob es HR-Abteilungen in Zukunft überhaupt noch geben wird, sollten HR-Abteilungen neue Funktionen, Aufgaben und Werte definieren, um das unternehmerische Ökosystem zu innovieren. Dabei hilft ihnen die „periphere Positionierung“, die momentan oft als Nachteil gewertet wird, um bahnbrechende Erkenntnisse und Ideen zu gewinnen, wie die Zukunft der Arbeit sowie aktuelle und zukünftige Transformationsprozesse organisiert, strukturiert, gestaltet und umgesetzt werden können.

HR-Abteilungen sind neuralgische Schnittstellen im Unternehmen, in denen nicht nur alle Informationen zu den Mitarbeitenden zusammenlaufen und neues Personal angeworben wird, sondern die Bereiche Personal- und Organisationsentwicklung haben in Zeiten permanenter Transformation auch maßgeblichen Einfluss auf die Entwicklung und Ausrichtung des Unternehmens und der Belegschaften.

Das Potpourri an Möglichkeiten ist erneut riesengroß. Hier einige Beispiele:

- Im HR-Bereich können neue Arbeitsweisen und das Wesen der Arbeit, sowie die Gestaltung von Karrieren und Karrierewegen neu gedacht werden – indem zum Beispiel die jetzt mögliche Verbindung zwischen Mensch und Maschine unter humanistischen Gesichtspunkten innoviert wird.
- Die Rolle des Menschen kann – aus der Personalabteilung heraus – in jedem Unternehmen eine neue Wertigkeit und Wichtigkeit erhalten, indem benötigte Fähigkeiten identifiziert werden, die einzigartig menschlich (z. B. führen, beurteilen, improvisieren, innovieren, ...) sind und durch Systeme der künstlichen Intelligenz nicht ersetzt werden können.
- Der HR-Bereich kann zum „transformationellen Architekturbüro“ werden und Silos aufbrechen, Know-how-Transfer fördern sowie Lern-Communities etablieren, um ein neues Organisations-Ökosystem zu schaffen, in dem fach- und abteilungsübergreifend an aktuellen Fragestellungen gearbeitet wird.
- Ist ein solches „Architekturbüro“ etabliert, können unterschiedliche „Baupläne“ für einzelne Abteilungen entwickelt werden, die agiles Arbeiten ermöglichen, Menschen einerseits in der operativen Arbeit entlasten und sie gleichzeitig befähigen, innovativ und kreativ an herausfordernden Zukunftsfragen zu arbeiten.
- Aus einem solchen „Architekturbüro“ heraus werden „Baumeister“ in einzelne Abteilungen geschickt, die bei der Umsetzung helfen, Feedback geben und den Führungskräften als Transformationscoaches zur Verfügung stehen.
- HR-Abteilungen sollten zusätzlich Experten in transformationeller Szenario-Planung sein und somit zu beratenden Partnern der Unternehmensleitung werden, die vor herausfordernden Zukunftsaufgaben und Veränderungen steht. HR-Abteilungen können somit helfen, neue (Kandidaten-)Märkte zu eruieren, störende Konkurrenten zu identifizieren und die notwendigen Fähigkeitsverschiebungen vorherzusagen, die diese neuen Szenarien erfordern würden.

Stellen Sie sich die Auswirkungen vor, wenn Sie diese Grundideen weiterdenken. Die HR-Abteilung wird auf diesem Weg zum Transformationsbegleiter und eröffnet sich damit eine unantastbare Stellung im Unternehmen. Das bereits vorhandene Know-how zu Personalführung und -entwicklung, zu Organisationsentwicklung und Mitarbeiter-Empowerment erhält zukunftsgerichtete Relevanz. In dem Moment, in dem sich HR-Abteilungen in dieser Form emanzipieren, werden sie zu strategisch unerlässlichen Partnern im Transformationsprozess – und darüber hinaus.

Damit die „Personalabteilung 4.0“ möglich wird, muss ein elementarer Paradigmenwechsel erfolgen: *Vom Personalmanagement hin zur Transformationsgestaltung.*

Erfolgt dieser Paradigmenwechsel agieren Personalabteilungen unternehmerisch. Das bedeutet, dass sich das Kompetenzprofil der in HR-Abteilungen arbeitenden Menschen verschieben und verändern wird.

Kommunikationsfähigkeit, Durchsetzungsstärke, unternehmerisches Denken und Handeln, Strategie-Kompetenzen, Kreativität, Neugier und Innovationsfreude sind dabei nur einige Skills, die in HR-Abteilungen etabliert und gepflegt werden müssen.

Gleichzeitig könnten HR-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen zu experimentieren und mit verschiedenen transformationellen Organisationsdesigns zu spielen. Dazu müssten sie Daten modellieren, um herauszufinden, wie sich unterschiedliche Organisationsdesigns auf die Agilität der Mitarbeitenden auswirken.

Sie könnten zu zukunftsweisenden Beraterinnen und Beratern werden, die mit der Automatisierung von Aufgaben experimentieren und dabei gleichzeitig herausarbeiten, welche Tätigkeiten und Kompetenzen konsequent beim Menschen bleiben müssen.

Neue Rollen-, Berufs- und Tätigkeitsbilder gehören dabei genauso zu ihrer Entwicklungsarbeit wie fundierte Entscheidungsfindungen hinsichtlich neuer Organisationsgestaltungen, die hoch kompetitive und komplexe Tätigkeiten in transformationellen Arbeitsumgebungen ermöglichen.

Sie könnten zu klugen Talent-Scouts werden, die nicht nur externe Talente anwerben, sondern auch das ungenutzte Potenzial interner Talente schürfen und entwickeln. Dazu muss sich die HR-Abteilung als Weiterbildungsdienstleister positionieren, der durch interne und externe Experten dafür

sorgt, kreative Personalentwicklungsstrategien umzusetzen, die nicht nur den Führungskräften zugutekommen, sondern der gesamten Belegschaft.

Ausgestattet mit diesen neuen Kompetenzen und einem völlig neuen Rollenverständnis, hätten HR-Abteilungen die einmalige Chance, Unternehmen aus der Peripherie heraus radikal zu verändern und sich zu unverzichtbaren Partnern der derzeitigen Transformationsprozesse zu erheben. HR-Abteilungen könnten völlig neue wettbewerbsfähige „Organisationslandschaften“ gestalten, menschliche und maschinelle Kooperation ethisch neu denken und so das Versprechen der digitalen Transformation einlösen, um in der hyperschnellen Arbeitswelt von heute und morgen immer agiler zu werden.

Unter dem Motto „Durchblick statt Überblick“ muss die HR-Abteilung selbst eine radikale Transformation durchlaufen: von der herkömmlichen verwaltenden Funktion des 20. Jahrhunderts hin zu Experten und Gestaltern für vorausschauende Personalarbeit im 21. Jahrhundert.

## 4 Fazit

Transformationskompetente Unternehmen erkennen, dass zukünftige Innovationen nicht mehr nur technischer Art sein können, denn in einer Ära der zäsurartigen Dauerveränderung, einer Zeit gestörter Kohärenz und globaler Verwerfungen, werden *psycho-soziale, organisatorische und geschäftsmodellbezogene Innovationen* eine immer wichtigere Rolle spielen. Wir brauchen nicht nur in der Gesellschaft, sondern auch in den Unternehmen attraktive Lebens- und Karrieremodelle, zukunftsfähige Bildungs- und Weiterbildungschancen, innovative Führungsmodelle, ein verändertes Gesundheitsbewusstsein, offene Mindsets, erweiterte mentale Horizonte, einen kooperativen Zusammenhalt und ein wertschätzendes, generationen- und geschlechtergerechtes Gemeinschaftsgefüge, das innovativ und kollaborativ die Zukunft gestalten und das Überleben von Unternehmen sichern kann.

In einer Zeit, in der Roboter drohen, die Menschen abzulösen, in der Klimawandel und Ressourcenknappheit ein neues (ökonomisches) Nachhaltigkeitsdenken erfordern und Wachstum nicht mehr die alleinige Erfolgsmaxime sein kann, werden wir neue Sinnzusammenhänge suchen müssen. Vielleicht werden wir „Zeit“ und „Geld“ wieder voneinander trennen, weil wir endlich verstehen, dass sich Kreativität und schöpferisches

Tun (Schmetterlingsphasen 1 und 4) nicht in Geld und Zeit messen lassen. Wir werden begreifen (müssen), dass Normierung und Taktung der menschlichen Arbeit der Vergangenheit angehören, denn dafür gibt es jetzt „Big Data“ und „Kollege Roboter“.

In den Unternehmen, in denen diese neuen Markt- und Handlungsparadigmen verstanden werden, arbeiten Menschen auf Augenhöhe und gehen kooperativ und wertschätzend miteinander um, weil sie verstanden haben, dass die Herausforderungen der Zukunft ausschließlich gemeinsam bewältigt werden können. Diese Unternehmen werden prosperierend die Zukunft gestalten – und die Zukunft erleben.

In diesen Unternehmen stehen HR- und Organisations-Abteilungen nicht auf der „Abschussliste“, um von KI (Künstliche Intelligenz) abgelöst zu werden. In diesen Unternehmen übernehmen sie neue Rollen. Sie werden von Personalverwaltern zu aktiven und innovativen Transformationsgestaltern.

unbesetzt