

# *Theoretische Modelle für Transformationsprozesse in Organisationen*

von Samuel Hoehn

## **Abstract**

Organisationen und insbesondere Organisationen der Sozialen Arbeit sind aufgrund gesellschaftlicher und sozialer Wandlungsprozesse ständig dem Druck ausgesetzt, sich an veränderte politische, soziale und kulturelle Bedingungen anzupassen und sich gravierenden Umbauprozessen stellen zu müssen. Dieser Beitrag befasst sich aus einer theoretischen Perspektive mit solchen Transformationsprozessen in Organisationen und versucht einen Transfer zu Organisationen der Sozialen Arbeit herzustellen. Zu Beginn werden Begriffe und Steuerungsansätze im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen in Organisationen beleuchtet. Darauf folgend werden unterschiedliche Phasenmodelle vorgestellt und dadurch Faktoren, welche den Transformationsprozess beeinflussen, hervorgehoben. Den Abschluss des Beitrages bildet eine Zusammenfassung der Erkenntnisse, wobei die Überschneidungen und Differenzen der unterschiedlichen Modelle fokussiert werden.

Keywords: Organisationen, Transformationsprozesse, Wandel, Soziale Arbeit

## **1. Begriffe und Steuerungsansätze in Bezug auf Transformationsprozesse**

Organisationen der Sozialen Arbeit sind heute nicht mehr als stabile statische, sondern vielmehr als dynamische Systeme zu verstehen, die teilweise in gravierenden Umbauprozessen stehen. In Organisationen können Veränderungen üblicherweise in zwei Formen des Wandels unterschieden werden (vgl. dazu Tabelle 1). Grunwald (2018a: 333) definiert den Wandel erster Ordnung als eine schrittweise «Modifikation der Arbeitsweise einer Organisation ohne Veränderung des vorherrschenden Bezugsrahmens oder des dominanten Interpretationsschemas». Der Wandel zweiter Ordnung kann dagegen als «fundamentaler, radikaler, revolutionärer oder transformativer Wandel» bezeichnet werden, welcher eine «einschneidende, paradigmatische Änderung der Arbeitsweise und des Bezugsrahmens» der Organisation mit sich zieht (ebd.). Kaegi und Zängl (2019: 94) unterscheiden ähnlich und weisen darüber hinaus darauf hin, dass beim Wandel erster Ordnung die «Optimierung» und beim Wandel zweiter Ordnung der «Musterwechsel» als zentrale Faktoren angesehen werden können. Beim Wandel erster Ordnung geht es also darum, Elemente auszutauschen, die Kultur bleibt jedoch bestehen. Hingegen geht es beim Wandel zweiter Ordnung um einen Wandel der Muster und bestehenden Paradigmen (vgl. Tabelle 1).

## 1.1 Wandel erster Ordnung versus Wandel zweiter Ordnung

Wandel erster Ordnung: Optimierung	Wandel zweiter Ordnung: Musterwechsel
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimierung bestehender Praktiken und Verhaltensweisen</li> <li>• Austauschen von Elementen ohne Änderung der inneren Systemlogik, der sozialen Grammatik (Kultur), Muster und Regeln, wie kommuniziert bzw. kooperiert wird und wie Entscheidungen zustande kommen</li> <li>• Frage: «Tun wir die Dinge richtig?»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Geschäftsmodelle, Organisationsformen</li> <li>• Neue Regeln, Rollen und Verhalten</li> <li>• Kultur und innere Systemlogik selbst erfahren eine Transformation</li> <li>• Regeln, Werte, Normen geraten in Bewegung: Personen und Gruppen verändern ihr Verhalten, Systeme ihre Kooperations-, Reaktions- und Entscheidungsmuster</li> <li>• Frage der Effektivität: «Tun wir die Dinge richtig?»</li> </ul>

Tabelle 1: Wandel erster- und zweiter Ordnung (Quelle: Kaegi und Zängl 2019: 96)

Grunwald (2018a: 333f.) stellt fest, dass sich der Wandel ebenfalls in einem Kontinuum zwischen «graduellen» und «fundamentalen» Formen organisationaler Veränderungen bewegen kann. Auch Kaegi und Zängl (2019: 95) weisen darauf hin, dass sich in der Praxis häufig eine Entwicklungsdynamik zeige, wobei Massnahmen anfänglich auf einen Wandel erster Ordnung zielen, dann aber zu Massnahmen für einen Wandel zweiter Ordnung führen. Dies bedeutet, dass Organisationen zuerst oftmals versuchen in den vorgegebenen Rahmenbedingungen neue Abläufe einzuführen, zeigen sich dann nicht die gewünschten Ergebnisse, kann der Druck für weitere «radikalere oder auch fundamentalere» Veränderungen steigen und die Grundannahmen der Organisation werden in Frage gestellt (vgl. hierzu auch Grunwald 2018a: 333f.). Eine Unterscheidung in Wandel erster beziehungsweise Wandel zweiter Ordnung scheint gemäss Kaegi und Zängl (2019: 96) dahingehend entscheidend, als dass dies Einfluss auf die Geschwindigkeit der Veränderung sowie deren Akzeptanz haben kann. Grundsätzlich kann dadurch gemäss Grunwald (2018a: 333) zwischen einer sich nicht beabsichtigten zufälligen Veränderung und Entwicklung sowie einer geplanten organisationalen Veränderung, die bewusst gestaltet wird, unterschieden werden.

Folgt man den Ausführungen von Wöhrle (2005: 51), hat sich für Veränderungen im Bereich von Organisationen der Begriff des «Wandels» in der Forschung durchgesetzt. Der Begriff «Transformation» führt jedoch näher an das Geschehen und bezieht sich auf einen aktiv zu beeinflussenden Vorgang, welcher gravierende Umbauprozesse einschliesst (vgl. ebd.). Im vorliegenden Artikel werden unterschiedliche Konzepte für Veränderungsprozesse in Organisationen beigezogen. Im Zentrum stehen geplante und bewusst gestaltete Transformationsprozesse.

## 1.2 Changemanagement, Organisationsentwicklung und Transformationsmanagement

In den vergangenen 50 Jahren gewannen Veränderungsprozesse in Organisationen vermehrt an Bedeutung. Im Fachdiskurs finden sich hauptsächlich die drei Ausprägungen Change Management CM (vgl. z.B. Doppler 2008), Organisationsentwicklung OE (vgl. z.B. Trebesch 2000) sowie Transformationsmanagement (vgl. z.B. Prammer 2009) mit jeweils unterschiedlichen Blickwinkeln. Die Begriffe werden in der Literatur nicht trennscharf verwendet und es bestehen immer wieder Überschneidungen (vgl. z.B. Glasl/Lievegoed 2016 und Glasl et al. 2020). Gemäss Kaegi und Zängl (2019: 98ff.) kann die Begriffswahl jedoch auf eine bestimmte Vorgehensweise hinweisen.

- *Change Management* beschreibt den Prozess des Managements der Veränderung, also die Organisationstätigkeit in Bezug auf die Veränderung (vgl. z.B. Doppler 2008). Die Veränderungsideen entstehen ausserhalb der Organisation und die externe Logik prägt den Prozess (ebd.). Darüber hinaus verweist Change Management häufig darauf, dass Veränderungen von einzelnen Führungskräften oder Expertinnen und Experten entworfen und dann von den Mitarbeitenden umgesetzt werden (Kaegi/Zängl 2019: 99).
- Trebesch (2000: 50) sammelte in einer umfassenden Recherche 50 Definitionen von Organisationsentwicklung und schlussfolgert, dass es keine einheitliche Definition für *Organisationsentwicklung* gibt. Kaegi und Zängl (2019: 99) fassen Organisationsentwicklung als eine Entwicklung «von innen heraus» zusammen. Organisationen suchen sich einen eigenen Weg für die Entwicklung, auch wenn der Anstoss von aussen kommt (ebd.). Die Beraterinnen und Berater, wenn solche als Experten oder Expertinnen beigezogen werden, begleiten den Veränderungsprozess. Der Prozess verläuft hierbei eher evolutionär und entspricht dem Gestaltungsparadigma der Veränderung durch interne Reflexion (vgl. Trebesch 2000). Gemäss Kaegi und Zängl (2019: 99) macht Organisationsentwicklung «Betroffene zu Beteiligten und sucht nach der sozialen Integration der Veränderung».
- *Transformationsmanagement* verbindet die interne mit der externen Logik in einer Wechselwirkung (Prammer 2009: 27ff.). Es wird somit versucht, mittels externer Expertise und internem Know-how auf Veränderungen zu reagieren. In einer zirkulären Prozessplanung werden die Ziele der Veränderung von aussen gesetzt und Betroffene werden nur dort miteinbezogen, wo es nötig erscheint (Kaegi/Zängl 2019: 99). Der Prozess orientiert sich an einer aktiv gesteuerten Abfolge evolutionärer und sprunghafter Phasen und orientiert sich am Gestaltungsparadigma einer zirkulären Zielplanung und einer rekursiven Steuerung des Transformationsprozesses (Prammer 2009: 29).

Kaegi und Zängl (2019: 99f.) stellen darüber hinaus die unterschiedlichen Annahmen, Erfolgskriterien und Stärken der drei Formen im Umgang mit Veränderungen in Organisationen wie folgt dar (vgl. Tabelle 2).

## 1.2.1 Übersicht über unterschiedliche Aspekte von Change Management, Organisationsentwicklung und Transformationsmanagement

	<b>Change Management</b>	<b>Organisations-Entwicklung</b>	<b>Tranformationsmanagement</b>
<b>Bild der Organisation</b>	Kausal wirkendes System	Bedürfnisorientiertes System	Steuerbares System
<b>Fokus</b>	(Messbare) Fakten	Beteiligung	Planung
<b>Typische Vorgehensweise</b>	Strukturen und Prozesse analysieren und strategiekonform optimieren	Eigeninitiative und Motivation der Mitarbeitenden zu einem stimmigen Ganzen fügen	Internes und externes Wissen nutzen und sinnvoll verbinden
<b>Veränderung ist erfolgreich, wenn...</b>	...Entscheidungen unter rationalen Aspekten zu einer höheren Effizienz führen	...Strukturen so verändert sind, dass sie den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entsprechen	...Effizienz und Zufriedenheit stimmen
<b>Stärken</b>	Planbarkeit	Hohe Mitarbeitendenbeteiligung, Nutzen des internen Wissens	Planung und Beteiligung werden verbunden
<b>Schwächen</b>	Widerstand eher häufig	Wenig radikal Neues	Eher mit Widerstand

Tabelle 2: Unterschiedliche Annahmen in Veränderungsprozessen (Quelle: Kaegi/Zängli 2019: 100)

## 2. Vier Steuerungsansätze in organisationalen Veränderungsprozessen

Betrachtet man die grundsätzlichen Steuerungsansätze von organisationalen Veränderungsprozessen zeigen sich gemäss Glasl et al. (2020: 47f.) sowie Kaegi und Zängl (2019: 104f.) vier Perspektiven der Steuerung des organisationalen Wandels:

- Beim Wildwuchs entwickeln sich Organisationen häufig ohne geteilte Vision, ungeplant und additiv. Veränderungen erfolgen ungeplant, zum Beispiel aufgrund einzelner Mitarbeitenden anhand der Übernahme von Erfahrungen aus früheren Organisationen, welche als hilfreich empfunden wurden.
- Beim Expertinnen- und Expertenansatz werden Expertinnen und Experten mit der Umsetzung des Wandels beauftragt, welche mittels Diagnosen entscheiden, wie sich die Organisation entwickelt, was eine präzise Steuerung des Veränderungsprozesses ermöglicht, jedoch bei den Beteiligten aufgrund des fehlenden Miteinbezugs auch Widerstand auslösen kann.
- Beim Macht-/Zwangansatz, welcher hauptsächlich in stark hierarchischen Organisationen zu beobachten ist, wird die Legitimation über strukturelle Macht erzielt, es werden Drohungen für die Durchsetzung verwendet und Mitarbeitenden droht der Ausschluss, wenn sie sich nicht den Veränderungen fügen.
- Beim Entwicklungsansatz wird versucht, Veränderungen über partizipative Prozesse zu entwickeln, wobei gemeinsame Visionen und Ziele gesucht werden. Dieser Ansatz versucht, unterschiedliche Denkweisen und gemeinsame Werte miteinzubeziehen. Die Grundhaltung entspricht Leitbegriffen wie «Empowerment, Emanzipation oder Humanisierung der Arbeit». Im Veränderungsprozess sollen Betroffene zu Beteiligten gemacht werden.

In der Praxis zeigen sich diese Ansätze oft nicht idealtypisch beispielsweise als reinen Expertinnen-/Expertenansatz oder als Macht-/Zwangsansatz, sondern eher als Mischformen (vgl. Glasl et al. 2020: 48). Diese vier Formen legen den Fokus auf die Steuerung von Veränderungsprozessen. Der Wildwuchsansatz ist gemäss Kaegi und Zängl (2019: 105) hauptsächlich bei Dissens bezüglich der Ziele einer Veränderung oder beim Fehlen einer geteilten Vision vorzufinden. Durch den Einsatz von Expertinnen und Experten wird zwar eine plangenaue Steuerung und dadurch eine kurze Veränderungsdauer möglich, oft wird jedoch zu wenig über Sinn und Notwendigkeit der Veränderung gesprochen, so dass Mitarbeitende die Veränderungen nur schwer nachvollziehen können und eher in den Widerstand gehen (ebd.). Der Entwicklungsansatz entspricht am ehesten dem Konzept der Organisationsentwicklung, da er Veränderungen über die Beteiligung der Mitarbeitenden versucht zu erwirken. Im Zentrum stehen dabei das gemeinsame Verständnis, warum es eine Veränderung braucht, sowie eine gemeinsame Vision (ebd.). Gemeinsame Werte, Ideen und Ziele sowie Emanzipation und Empowerment der Mitarbeitenden bilden somit die Basis dieses Steuerungsansatzes in Veränderungen.

Welche konkreten Modelle gibt es nun, die den Transformationsprozess theoretisch abbilden und einen Überblick geben, wie dieser in den Organisationen vollzogen werden kann?

### 3. Phasenmodelle für Veränderungsprozesse nach Lewin und Kotter

Das «Urmodell» für Veränderungen in Gruppen und Organisationen formulierte Kurt Lewin (1947) mit seinen Beobachtungen im Hinblick auf gesellschaftliche Veränderungen und Demokratisierungsprozesse. Sein Modell gliederte er in die drei Phasen der Veränderung. Dabei unterscheidet er «unfreezing» die Phase des Auftauens, «moving» die Phase der Bewegung und «refreezing» die Phase des Einfrierens (Lewin 1947: 5ff.). Die erste Phase (unfreezing) bezieht sich auf die Erkenntnis, dass die Realität nicht mehr den Erwartungen entspricht. Dies führt bestenfalls bei den Beteiligten zu einer Bereitschaft zur Veränderung. In der zweiten Phase (moving) steht die Entwicklung von Lösungen und das Ausprobieren neuer Ideen im Zentrum, was sich als passend und hilfreich zeigt, wird implementiert. Die dritte Phase der Veränderung (refreezing) versucht die Implementierungen zu stabilisieren, das dadurch wiedergefundene Gleichgewicht wird zur neuen Gewohnheit und Teil des Alltags, bis sie keine besondere Aufmerksamkeit mehr bedürfen (vgl. ebd.). Das Modell von Lewin kann nach wie vor als Grundüberlegung für Veränderungen in Organisationen betrachtet werden. Kritisch anzumerken ist jedoch, dass es von Organisationen als statische Einheiten ausgeht, welche sich nach langen Phasen der Stabilität in kurze Phasen der Veränderungen befinden (vgl. hierzu Kaegi/Zängli 2019: 98).

Ein weiteres viel beachtetes Stufenmodell für Veränderungen entwickelte John P. Kotter in dem er acht Stufen der Veränderung aus seinen jahrelangen Untersuchungen und Erfahrungen als Berater und auf der Basis motivationspsychologischer Erkenntnisse herausarbeitete (vgl. Abb. 2). Die acht Stufen lassen sich wiederum in drei Phasen der Veränderung einteilen (vgl. Kotter 1996):

- das Schaffen eines Klimas für Veränderungen (Stufe 1 bis 3)
- die Einbindung und das Empowerment der gesamten Organisation (Stufe 4 bis 6)
- die nachhaltige Umsetzung des Wandels (Stufe 7 bis 8)

Gemäss Kotter (1996) müssen die acht Stufen in der vorgegebenen Reihenfolge und komplett durchlaufen werden.

#### 3.1 Acht Stufen der Veränderung in Organisationen

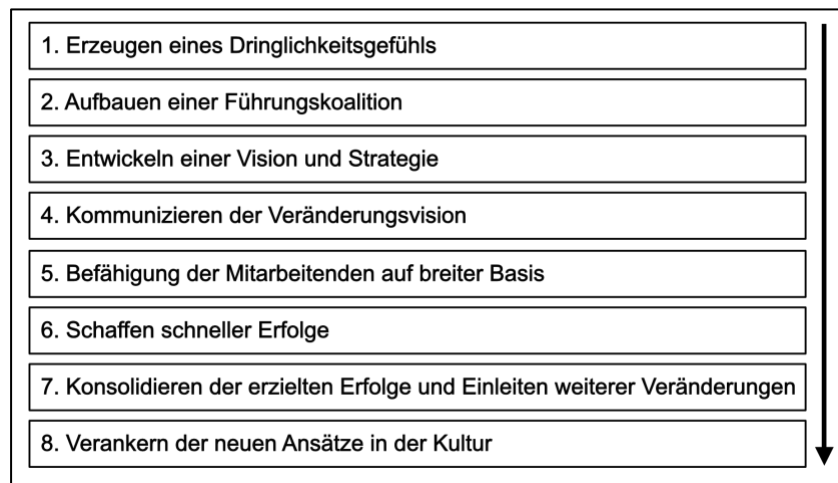


Abbildung 1: Acht Stufen der Veränderung (in Anlehnung an Kotter 1996)

Kotters Stufenmodell folgt dem Ansatz des Changemanagements und geht somit von einer hierarchischen, durch die Geschäftsleitung initiierten und gesteuerten, Veränderung aus (top-down). Das Modell zeigt auf, dass Organisationsentwicklung ein langer Prozess auf unterschiedlichen Ebenen einer Organisation bedeutet. Darüber hinaus bezieht Kotter die Thematik der Kultur in seine Überlegungen mit ein. Kritisch zu betrachten ist, dass Kotter von einem linearen Prozess ausgeht.

## 4. Erfolgsfaktoren während Veränderungsprozessen nach Gerhardt und Frey

Gerhardt und Frey (2006: 52) extrahierten unter anderem auf der Basis der Erkenntnisse von Kotter und unter Einbezug weiterer wissenschaftlichen Theorieansätzen sowie praktischen Erkenntnissen zur Organisationsentwicklung (Kotter 1995, ILOI-Studie 1997, Akademie-Studie 1999, Doppler/Lauterburg 2002, Capgemini 2003 und Greif/Runde/Seeberg 2004) zwölf Erfolgsfaktoren in organisationalen Veränderungsprozessen. Diese Erfolgsfaktoren integrieren sie in ein pragmatisches Phasenmodell, ebenfalls angelehnt an die Überlegungen von Lewin. Die 12 extrahierten Erfolgsfaktoren stellen die Überschneidungen der erwähnten Studien dar (vgl. Abb. 3). Im Modell von Gerhardt und Frey (2006: 51) liegt der Fokus auf der Partizipation der Beteiligten und der Einbindung dieser in den Veränderungsprozess.

### 4.1 Zwölf Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen von Organisationen

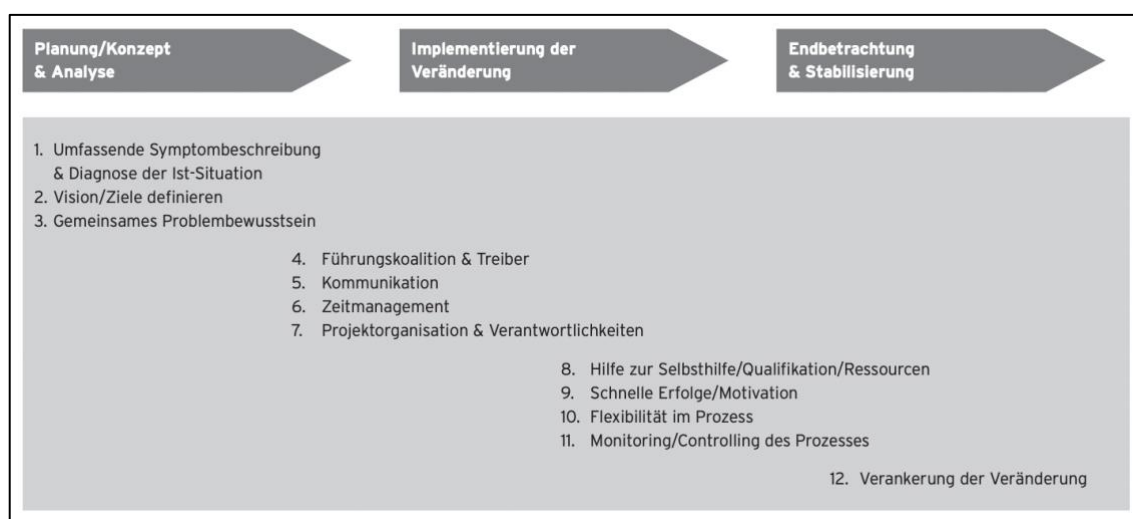


Abbildung 2: Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen (Quelle: Gerhardt/Frey 2006: 52)

Den 12 Erfolgsfaktoren liegen wichtige Erkenntnisse aus verschiedenen Bereichen der Psychologie zu Grunde. Die Erfolgsfaktoren werden folgend kurz zusammenfassend dargestellt (vgl. dazu ebd.: 52ff.):

1. *Umfassende Symptombeschreibung & Diagnose der Ist-Situation:* Strukturen, Voraussetzungen und Gegebenheiten und insbesondere auch die mental-kulturellen Faktoren, wie Einstellungen, Glaubenssätze, Werte, das Ausmass an Vertrauen, die vorherrschende Konfliktkultur, etc.
2. *Vision und Ziele definieren:* Die Vision schafft Klärung und gibt als Soll-Zustand ein «Bild der Zukunft» vor. Diese sollte einfach zu kommunizieren und ein Appell an die Stakeholder sowie Mitarbeitenden, Kunden und Kundinnen sein. Positive Ziele fördern die Motivation die Vision und Ziele zu unterstützen beziehungsweise diese zu leben
3. *Gemeinsames Problembewusstsein:* Aus dem Prozess der Ist- und Soll-Reflexion entsteht ein Problembewusstsein über einen grundsätzlichen Handlungsbedarf, Dringlichkeit und Notwendigkeit der Veränderung auf breiter Basis. Durch ein gemeinsames Problembewusstsein und durch Vermittlung des Sinns zur Veränderung können alte Denkblockaden eingerissen und neue Energien für Veränderungen freigesetzt werden

4. *Führungskoalition und Treiber*: Eine breite Koalition von Befürwortenden der Veränderung ist die treibende und tragende Kraft im Veränderungsprozess (Mitarbeitende, Verantwortliche und Schlüsselpersonen wie «Visionärinnen und Visionäre» und das Topmanagement), Commitment und Glaubwürdigkeit des Managements spielen dabei eine entscheidende Rolle, denn das Ausmass an Vertrauen in die Führung zeigt bei den Betroffenen massgeblich Einfluss auf die Offenheit gegenüber Veränderungen
5. *Kommunikation*: Neben der klaren Kommunikation der Ziele bzw. der Vision ist der regelmässige und interaktive Austausch im Veränderungsprozess hilfreich, zeitnah auf breiter Ebene, offen, klar und lebendig kommunizieren, alle Zielgruppen einschliessen, Sprache der Beteiligten wählen, auf Augenhöhe kommunizieren
6. *Zeitmanagement*: Entscheidend ist, den Veränderungsprozessen genügend Zeit einzuräumen, diese aber dennoch systematisch zu planen. Ein sorgfältiges Zeitmanagement hinsichtlich der Phasenschwerpunkte und -abfolge ist häufig ein entscheidender Erfolgsfaktor und sollte am Anfang jedes Projektes stehen
7. *Projektorganisation und Verantwortlichkeiten*: Die Projektorganisation bzw. das Stakeholdermanagement mit geschulten Mitarbeitenden gilt als weiterer Erfolgsfaktor, fachliche und soziale Kompetenz sowie Vertrauensbasis im Hinblick auf die Beteiligten sollte berücksichtigt werden, Miteinbezug der unterschiedlichen Zielgruppen durch einzelne Vertretende, Partizipation der Beteiligten über den gesamten Prozess fördern, alle Perspektiven berücksichtigen, Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten unterstützen, frühe Klärung von Verantwortlichkeiten, Rollen und Aufgaben
8. *Hilfe zur Selbsthilfe, Qualifikation und Ressourcen*: Hilfe zur Selbsthilfe meint die Förderung und Unterstützung der Selbstorganisation aller beteiligten Personen im Veränderungsprozess. Entscheidend ist, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen, um so Energien und Motivation für den Veränderungsprozess zu wecken, Unterstützung der Beteiligten insbesondere in den Bereichen Ausbildung und Qualifizierung
9. *Schnelle Erfolge und Motivation*: Leicht zu realisierende Massnahmen sollten am Anfang eines Veränderungsvorhabens stehen, um so möglichst schnell Erfolge aufzuzeigen, positive Bestätigung des Engagements und der Initiative den Beteiligten, kontinuierliche Wertschätzung
10. *Flexibilität im Prozess*: Es kann sich beispielsweise im Laufe des Veränderungsprozesses herausstellen, dass zusätzliche Qualifizierungen bzw. weitere Massnahmen zur Unterstützung notwendig werden, es können sich aus Unternehmens- oder Kundinnen- sowie Kundenperspektive im Laufe des Prozesses neue Anforderungen ergeben, auf die entsprechend schnell flexibel reagiert werden muss
11. *Monitoring und Controlling des Prozesses*: Eine Begleitung des Veränderungsprozesses durch regelmässiges Monitoring/Controlling gewinnt zunehmend an Bedeutung und wird von verschiedenen Seiten gefordert (eindeutige Definition von Zielen), «harten Faktoren» durch Prüfung festgelegter Meilensteine oder definierter Kennzahlen, und «weiche Faktoren», wie Zufriedenheit und Motivation der Beteiligten
12. *Verankerung der Veränderung*: Um den Erfolg der Veränderung zu sichern, ist es notwendig, die neuen Ansätze, Verfahrens- und Verhaltensweisen detailliert zu verankern, z. B. durch Verfassen von Rollen, Aufgaben, Abläufen oder einer neu definierten Vision

Dieses Modell scheint insofern interessant, da es Erfolgsfaktoren aus unterschiedlichen Studien in ein einfaches Phasenmodell organisationaler Veränderungen eingliedert und somit Aspekte eines Transformationsprozesses aufzeigen kann. Bei diesem Modell ist jedoch kritisch zu hinterfragen, inwiefern eine echte Partizipation aller Beteiligten mit einem solchen Vorgehen möglich ist und wie sich diese Erfolgsfaktoren in der Praxis der Sozialen Arbeit mit einem hohen Selbstverständnis von Mitbestimmung vereinbaren lassen.



## 5. Die sieben Basisprozesse der Steuerung von Veränderungen nach Glasl

Glasl et al. (2020) nehmen eine andere Position ein, welche eher der Organisationsentwicklung OE zuzuschreiben ist. Sie verstehen Organisationsentwicklung nicht als etwas, wobei Prozessschritte in einer vorgegebenen Reihenfolge und in einem zeitlichen Raster vorgegeben werden, sondern als Wechselbeziehungen der sieben Basisprozesse zur Steuerung von Veränderungen. Die Autoren verstehen die Organisationsentwicklung als dynamischen Prozess, welcher in unterschiedlichen Subsystemen der Organisationen stattfindet. In diesem Modell steht darüber hinaus eine hohe Beteiligung der Mitarbeitenden im Zentrum. Die Betroffenen wirken somit an der Umgestaltung ihrer Organisation aktiv mit (ebd.).

Den Grundstein für diese Sichtweise legte Bernard Lievegoeds 1969 mit seiner Veröffentlichung «Organisaties in ontwikkeling», in welcher er auf drei Entwicklungsphasen von Organisationen nämlich die «Pionierphase», die «Differenzierungsphase» sowie die «Integrationsphase» hinwies und damit eine Perspektive des grundlegenden Wandels von Organisationen ermöglichte (vgl. hierzu Glasl/Lievegoed 2016: 13). Glasl und Lievegoed entwickelten dieses Phasenmodell zu den vier Entwicklungsphasen von Organisationen weiter. Dabei unterscheiden sie die Pionierphase mit der Kernaufgabe eines Impulses für eine informelle Organisation rund um Personen. Als zweite Phase bezeichnen die Autoren die Differenzierungsphase, in welcher eine Aufbaustruktur entwickelt werden muss. Die dritte Phase besteht aus der Integrationsphase, wobei sich ein ganzheitlicher Organismus entwickeln soll. Die vierte Phase besteht aus der Assoziationsphase, in welcher die Vernetzung der Organisation mit den Umwelten die Kernaufgabe bildet (vgl. z.B. Glasl/Lievegoed 2016: 54).

Auf der Basis dieser Erkenntnisse entwickelte Glasl das umfassende Modell (vgl. Abb. 4) mit den sieben Basisprozessen zur Steuerung der Organisationsentwicklung (Glasl et al. 2020: 103ff.). Die Prozesse stehen in einem komplexen Geflecht und bedingen sich gegenseitig. Während des Veränderungsprozesses können phasenweise ein oder mehrere dieser Prozesse in den Vordergrund gelangen (ebd.).

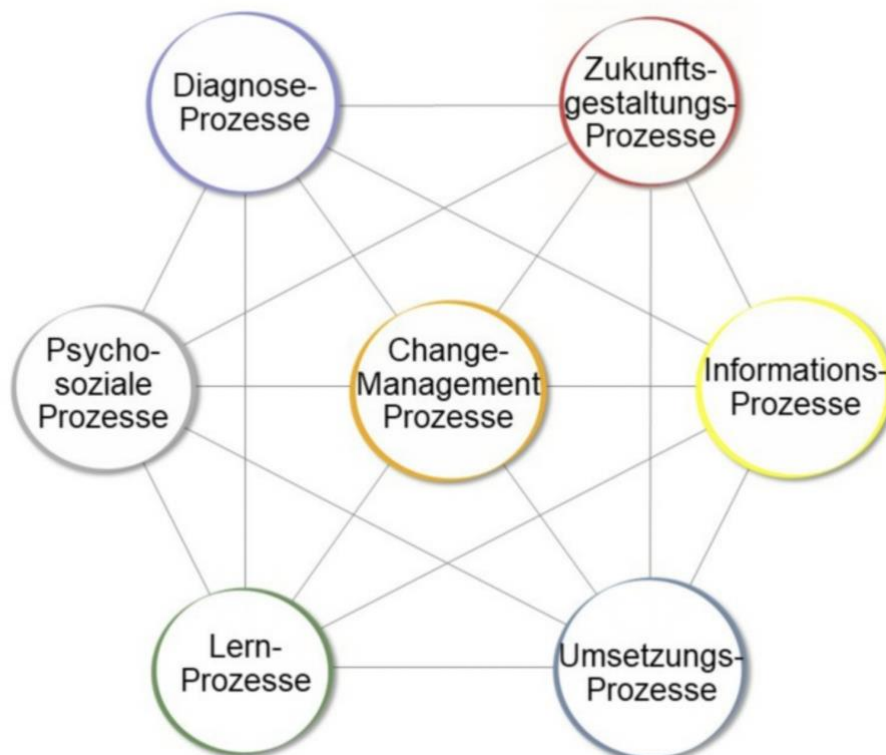


Abbildung 3: Die vernetzten sieben OE-Basisprozesse (Quelle: Glasl et al. 2020: 104)

Glasl et al. (2020) rücken die Verbesserung von Organisation und Führung, wie auch die Selbstorganisationsfähigkeit von Organisationen in den Mittelpunkt der Organisationstätigkeit im Zusammenhang mit einer Transformation. Sie weisen darauf hin, dass es sich bei der Entwicklung von Organisationen um das Zusammenspiel der dargestellten Basisprozesse handelt, welche jeweils zwar eine eigene Dynamik aufweisen sich aber gegenseitig beeinflussen. Die Überlegungen von Lievegoed wie auch von Glasl et al. zeigen die Komplexität wie auch die Unterschiedlichkeit von Organisationen auf und weisen darauf hin, dass Organisationen aus einer ganzheitlichen Sichtweise als generative Systeme betrachtet werden können oder müssen, die durch die Interaktion der Menschen im System zu Selbstgestaltung, Selbstreflexion und Selbstorganisation fähig sind (vgl. hierzu z.B. Glasl/Lievegoed 2016: 24), was als wichtiger Aspekt in Bezug auf die vorliegende Fragestellung betrachtet werden kann.

## 6. Die Kerndisziplinen der lernenden Organisation nach Senge

Senge (2011) geht wiederum davon aus, dass die Voraussetzung für erfolgreiche laufende Veränderungen und insbesondere für einen «guten Wandel» eine lernende Organisation sei. Er definiert fünf «Kerndisziplinen» des Denkens, welche die Organisation zu einem lernenden System führt, wobei für ihn an erster Stelle der Mensch steht und nicht die Leistungssteigerung. Die fünf Kerndisziplinen für eine lernende Organisation sind folgende (vgl. ebd.: 73ff.):

- *Personal Mastery*: Die erste Fähigkeit ist es, sein eigenes Potential bestmöglich entwickeln zu können. Dabei geht es im Arbeitskontext um Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung. Folgende Faktoren sind dabei zentral; eine persönliche Vision, kreative Spannung, Empathie, Engagement für das Ganze, Offenheit für Intuition und Vernunft.
- *Mentale Modelle*: Diese Disziplin umfasst das Erkennen und Benennen des eigenen Denkens, Handelns und Fühlens und die Reflexion, ob diese für die übergeordneten Ziele hilfreich sind. Mit mentalen Modellen sind Grundannahmen, welche unsere Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster beeinflussen, gemeint.
- *Gemeinsame Visionen*: Dabei geht es um gemeinsame Ziele und Werte, welche sich nicht von oben verordnen lassen. Die Vision fördert gemäss Senge echtes Engagement und die Motivation der Mitarbeitenden.
- *Team-Lernen*: Hierbei geht es um Offenheit für Unerwartetes, Neues und Unbekanntes. Bei dieser Disziplin steht das gemeinsame Lernen im Zentrum. Dabei ist die Atmosphäre wichtig, in welcher alle Beteiligten bereit sind, ihre Annahmen und Standpunkte zu überprüfen und sich dem Diskurs zu stellen. Gelingt Team-Lernen, ist der Grundstein für organisationales Lernen gelegt.
- *Systemisches Denken*: Systemdenken zielt auf das Bewusstsein für die Zusammenhänge zwischen der Organisation und dem Organisationsumfeld ab. Durch Systemdenken kann den Mitarbeitenden bewusstwerden, dass die Strukturen des Systems auf ihr Handeln und Denken Einfluss nehmen, dass aber umgekehrt die Mitarbeitenden mit ihrem Handeln und Denken ebenfalls auf die Organisation Einfluss nehmen.

Senge beschreibt mit diesem Konzept ein Modell des «guten Wandels» wobei er neben den dargestellten Kerndisziplinen zentrale Prinzipien wie «klare Ziele und Visionen», «Identifikation der Mitarbeitenden», «Menschen im Mittelpunkt», «breite Kommunikation», «Selbst-organisation», «Ressourcen für Veränderungen» sowie «Lernen» als Basis hervorhebt (vgl. ebd.). Dadurch versucht der Autor dem Spannungsverhältnis zwischen Stabilität und Veränderung Rechnung zu tragen. Diese Prinzipien können für Organisationen der Sozialen Arbeit als zentrale Aspekte für einen «guten Wandel» angesehen werden (vgl. hierzu auch Kaegi/Zängli 2019: 108ff.). Für die Organisationstätigkeit in Organisationen der Sozialen Arbeit stellt die ständige Anpassung insofern eine Herausforderung dar, als dass im Spannungsfeld zwischen den unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren, den normativen Vorgaben sowie den gesellschaftlichen Entwicklungen ein besonderer Balanceakt

zwischen Veränderung und Stabilität entsteht. Tippe (2010: 191) weist darauf hin, dass gerade dieses Gleichgewicht zwischen Stabilität und Veränderung die Kunst sei, um Veränderungen überhaupt durchführen zu können. Das Modell von Senge legt den Fokus auf die organisationale Veränderung und Entwicklung von innen und scheint aus diesem Grund für die Praxis von Organisationen der Sozialen Arbeit interessant.

## 7. Evolutionäre Organisationen nach Laloux

Basierend auf dem Bewusstseinsmodell «Spiral Dynamics» und eigenen empirischen Forschungen definiert Laloux die neue Organisationsstufe der «integral evolutionären Organisationen». Hauptmerkmale solcher Organisationen sind die Selbstorganisation, die Ganzheitlichkeit und die Sinnhaftigkeit (vgl. Laloux 2015). Der Autor beschreibt diese drei charakteristischen Elemente als «Selbstorganisation/Management», «Ganzheitlichkeit» sowie «evolutionärer Zweck/Sinn» (ebd.). Mit dem Titel seines viel beachteten Werkes «Reinventing Organizations» zeigt Laloux sein Verständnis von Organisationsentwicklung auf und weist dabei auf die Fähigkeit von Organisationen, sich selbst neu zu erfinden.

Im Konzept von Laloux bedeutet Selbstorganisation, wie in Kapitel zwei dargestellt, dass Führung und Ausführung ineinander verschmelzen und Entscheidungen wie auch die Unternehmensgestaltung an die ausführenden Personen übertragen werden können (vgl. hierzu Rüter 2018: 310).

Ein weiterer zentraler Begriff im Konzept von Laloux ist die Ganzheitlichkeit. Ganzheitlichkeit meint, dass sich alle Unternehmensmitglieder als ganze Menschen einbringen können. Jeder Mensch wird als spirituelles und verletzliches Wesen mit all seinen Besonderheiten, Wertvorstellungen und seinen aktuellen Lebensumständen miteinbezogen. Dadurch steigert sich das Wohlbefinden, die Verbundenheit zum Unternehmen und auch die Leistungsfähigkeit (ebd.: 307). Bezeichnend ist, dass allen Mitarbeitenden gleich viel Macht zusteht und neben Ratio auch Emotionalität und Spiritualität zugelassen werden (vgl. Kaegi/Zängli 2018: 27). Das Konzept basiert auf einem ganzheitlichen Menschenbild unter der Annahme, dass Mitarbeitende kreative, aufmerksame und vertrauenswürdige Erwachsene sind, die ihre Fähigkeiten einsetzen, um einen positiven Beitrag für die Organisation zu leisten (Laloux 2015: 146 ff.). Beziehungen zu anderen stehen dabei im Vordergrund. Laloux (2015: 49) schreibt über die Ganzheit in der Beziehung:

«Ohne Beurteilung erhalten unsere Beziehungen eine neue Qualität. Unser Zuhören wird nicht länger darauf begrenzt, Informationen zu sammeln, um besser zu überzeugen, zu belehren oder abzulehnen.»

Somit ist auch naheliegend, dass zentraler Ort für strategische sowie operative Prozesse das Team ist. Laloux geht von einer idealen Teamgrösse von bis zu zwölf Personen aus. Diese Teams verwalten sich selbst und organisieren Aufgaben selbstgesteuert. Das mittlere Management fällt weg und alle Informationen liegen allen Teammitgliedern in vollständiger Transparenz vor (vgl. Kaegi/Zängli 2018: 28). Laloux (2015: 235) erwähnt, dass Geschäftsführende die «integrale evolutionäre Weltsicht» verstehen und leben müssen. Die Vorbildfunktion ist zentraler Bestandteil dieser Überlegungen. Darüber hinaus müssen gemäss Kaegi und Zängli (2018: 28) die Entscheidungsprozesse radikal vereinfacht sein und nach einem Konsultationsprozess mittels Konsenses getroffen werden. Mitarbeitenden obliegt die volle Verantwortung für die Organisation. Dabei ist es elementar, dass sie Probleme und Herausforderungen erkennen und ansprechen. Gegenseitiges Vertrauen ist die Basis dieses Modells und wird durch Weiterbildungen gefördert (ebd.).

Jede evolutionäre Organisation hat darüber hinaus einen innewohnenden Zweck oder Sinn und damit einen Auftrag für die Welt, wie es in der Soziokratie beispielsweise die Vision einer besseren Welt ist (vgl. Laloux 2015).

Das Modell von Laloux geht von einer evolutionären Entwicklung aus. Zugrunde liegen, wie einleitend beschrieben, unterschiedliche Modelle wie das Entwicklungsmodell der Spiral-Dynamics oder auch Erkenntnisse aus der integralen Theorie von Ken Wilber (vgl. hierzu Wilber 2001). Es beinhaltet

interessante und zeitgemässe Erkenntnisse bezüglich des organisationalen Wandels, weist jedoch auch Schwächen auf. Kaegi und Zängli (2018: 29f.) kritisieren am Modell berechtigterweise folgende Punkte: Erstens die fehlende theoretische Fundierung, zweitens den kleinen Untersuchungsbereich und drittens das Paradox der organisationalen Heterarchie. Gerade die Auflösung der Hierarchie und dadurch verbundene Transformationen in Richtung Selbstorganisation können von einer Persönlichkeit abhängen und die Gefahr bergen, nach personellen Veränderungen wieder in alte hierarchische Muster zurückzufallen. Im Kontext der vorliegenden Arbeit könnte die Literatur von Laloux vermutlich als Inspirationsquelle genutzt werden, jedoch bietet sie wenig konkrete Hinweise auf den Transformationsprozess, sondern geht eher auf die Vision und die Prinzipien nach der Transformation ein.

## 8. Zusammenfassung und Erkenntnisse

Die dargestellten theoretischen Bezüge zeigen die Vielschichtigkeit organisationaler Anforderungen und Herausforderungen aus wichtigen theoretischen Ansätzen auf, z.B. wie Organisationen den Forderungen nach Wandel und Veränderung begegnen. In den theoretischen Bezügen werden Faktoren ersichtlich, welche die Transformationsprozesse von Organisationen beeinflussen können. Zentral scheint, dass Organisationen dynamische Gebilde sind und nur schwer ganzheitlich erkannt werden können. Sie können von aussen zwar betrachtet und analysiert werden, der Kern oder die Kultur in Organisationen ist aber nur schwer erkennbar. Organisationen stehen in einer Wechselwirkung zwischen inneren und äusseren Bedingungen, Anforderungen und kulturellen Aspekten. Gerade in diesem Punkt scheint das Modell der sieben Basisprozesse von Glasl für die Steuerung von Veränderungen interessant. Dieses zeigt auf, dass Entwicklung durch ein Zusammenspiel von unterschiedlichen Prozessen entsteht. Im Weiteren zeigen die Beobachtungen von Laloux die Relevanz von Haltung und Wertvorstellungen auf und weisen auf eine ganzheitliche Betrachtung sowie die Vision einer neuen Zusammenarbeitsform hin. Gerade die Perspektive, dass sich Organisationen evolutionär entwickeln, scheint in Bezug auf die Fragestellung interessant. Damit sich Organisationen verändern können ist die Lern- und Reflexionsfähigkeit wichtig. Diesen Faktor greift insbesondere das Modell von Senge auf und beschreibt die Voraussetzungen für eine lernfähige Organisation, was wiederum grossen Einfluss auf die Kultur haben kann.

### Quellenverzeichnis

Doppler, Klaus (2008). Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 12., aktualisierte und erw. Aufl. Aufl. Frankfurt am Main: Campus-Verl.

Fatzer, Gerhard (2005). Nachhaltige Transformationsprozesse in Organisationen. Bergisch Gladbach: EHP.

Gerkhardt, Marit/Frey, Dieter (2006). Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. Entwicklung eines integrativen psychologischen Modells. In: OrganisationsEntwicklung. (4). S. 48–59.

Glasl, Friedrich/Kalcher, Trude/Piber, Hannes (2020). Professionelle Prozessberatung das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. 4. Auflage. Bern: Haupt.

Glasl, Friedrich/Lievegoed, Bernard C. J. (2016). Dynamische Unternehmensentwicklung: Grundlagen für nachhaltiges Change Management. 5., erweiterte und aktualisierte Auflage. Bern: Haupt Verlag.

Grunwald, Klaus (2018). Organisationsentwicklung/Change Management in und von sozialwirtschaftlichen Organisationen. In: Grunwald, Klaus/Langer, Andreas (Hg.). Sozialwirtschaft: Handbuch für Wissenschaft und Praxis. 1. Auflage. Aufl. Baden-Baden: Nomos. S. 333–356.

Kaegi, Urs/Zängli, Peter (2019). Was ist Management? In: Wöhrle, Armin (Hg.). Organisationsentwicklung - Change Management. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. S. 77–127.

Kotter, John P. (1996). Leading change. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Lewin, Kurt (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. In: Human Relations. 1. Jg. (1). S. 5–41. DOI: 10.1177/001872674700100103.

Prammer, Karl (2009). TransformationsManagement: Theorie und Werkzeugset für betriebliche Veränderungsprozesse. Heidelberg: Carl Auer.

Schreyögg, Georg/Conrad, Peter (Hg.) (2000). Organisatorischer Wandel und Transformation. Wiesbaden: Gabler [u.a.].

Trebesch, Karsten (2000). Organisationsentwicklung: Konzepte, Strategien, Fallstudien: wegweisende Beiträge aus der Zeitschrift OrganisationsEntwicklung. Stuttgart: Klett-Cotta.

Wilber, Ken (2001). A theory of everything: an integral vision for business, politics, science and spirituality. Boston: Shambhala.

Wöhrle, Armin (2005). Den Wandel managen: Organisationen analysieren und entwickeln. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos.

### **Samuel Hoehn**



Samuel Hoehn hat einen Master of Arts in Sozialer Arbeit mit Schwerpunkt Soziale Innovation, arbeitet in der Kinder- und Jugendhilfe und befasst sich mit Veränderungen in Organisationen sowie agilen Modellen in der Praxis der Sozialen Arbeit.