

# Transformationsmanagement: Die lernende Organisation gestalten

Veränderung ist ein notwendiger Dauerzustand in Organisationen und das Ideal ist die „lernende Organisation“. Ein Weg zur lernenden Organisation führt über das Transformationsmanagement.

## Organisationale Wandelprozesse

Die Idee der Lernenden Organisation (siehe wissens.blitz 91) trägt dem Umstand Rechnung, dass Organisationen gleichermaßen sowohl kontinuierliche Anpassungen als auch radikale Veränderungen bewältigen müssen.

Sprechen wir von Veränderung in Organisationen so lassen sich zwei Arten von „Wandelprozessen“ unterscheiden: Wandelprozesse der 1. Ordnung und Wandelprozesse der 2. Ordnung. Ein *Wandel der 1. Ordnung* umfasst Strukturänderungen an der „Oberflächenstruktur“ der Organisation, wie beispielsweise Änderungen in den Prozessabläufen, oder den Produkten, die das Unternehmen entwickelt. Der *Wandel der 2. Ordnung* betrifft die „Tiefenstruktur“ der Organisation. Hierzu gehören die (teilweise) unbewussten Lern- und Veränderungsregeln der Organisation ebenso wie die kollektiven mentalen Modelle (vgl. wissens.blitz 48 und 91). Die mentalen Modelle sind gedankliche „Bilder“ und Vorstellungen der Organisationsmitglieder über „das Funktionieren der Organisation“, basierend auf bereits gemachten Erfahrungen. Als solche beeinflussen sie die Veränderungsfähigkeit der Organisation. Beispielsweise kann ein „negatives“ mentales Modell die (unbewusste) Ursache für die negative Einstellung der MitarbeiterInnen gegenüber Veränderungen in einer Organisation sein.

## Transformationsmanagement zur Gestaltung der lernenden Organisation

In der Praxis finden wir drei Ansätze zur Begleitung von betrieblichen Veränderungsansätzen (siehe Kasten). Davon erscheint insbesondere das Transformationsmanagement für die Gestaltung von lernenden Organisationen interessant und steht hier im Fokus.

Das Transformationsmanagement richtet sich auf die Stärkung der organisationalen Transformationskompetenzen, der kollektiven mentalen Modelle und der Lernkultur und somit auf Wandelprozesse der 2. Ordnung, welche die Tiefenstruktur der Organisation betreffen.

Daher vereint Transformationsmanagement die Vorteile von Change Management und klassischer Organisationsentwicklung (OE) und erweitert diese um Elemente aus der systemischen Beratung.

Transformation ist *kontinuierlich radikal*, weil Bestehendes fortwährend infrage gestellt wird, und *umfassend*, weil das gesamte System „Organisation“ mit allen erforderlichen Ebenen (von der Vision bis zu den KundInnen) involviert wird. Transformation geht auf jene Tiefe der Veränderung, die gerade notwendig ist: von der Anpassung über radikale Strukturveränderung bis zu Verände-

rung der mentalen Modelle. Die Tiefenstruktur der Organisation mit ihrer systeminternen eigenen Veränderungslogik wird dabei aber stets berücksichtigt. Hierbei erfolgt eine differenzierte und unterschiedlich breite Einbindung der betroffenen Organisationsmitglieder, zum Teil auch gegen deren Widerstand. Die Methodik des Transformationsmanagements ist demnach vielfältig.

### Change Management

- Radikale Veränderungen (z.B. Reengineering)
- Zeitlich begrenzte ExpertInnenberatung
- Beteiligte setzen Änderungen um
- Wandelprozesse der 1. Ordnung

### Klassische Organisationsentwicklung (OE)

- Kontinuierliche Anpassungen
- Zeitlich begrenzte Struktur-, Team- und Kulturentwicklung (Prozessbegleitung)
- Intensive Reflexions- und Diskussionsprozesse, breites Einbinden der Beteiligten
- Wandelprozesse 1. Und 2. Ordnung

### Transformationsmanagement

- „Kontinuierlich radikal“ und umfassend, berücksichtigt das gesamte System „Organisation“ zeitlich unbegrenzt
- Differenzierte und unterschiedlich breite Einbindung der betroffenen Organisationsmitglieder
- Wandelprozesse der 2.Ordnung.

## Fazit

Interventionen in die Tiefenstruktur erfordern eine Methodenkombination aus dem Change Management, der systemischen Beratung und der klassischen OE. Als besonders hilfreich für die Transformation erweisen sich Methoden der Einzel- und Gruppenreflexion, die von externen Personen angeleitet werden sowie die Bildung von heterogenen Lernteams, die bewusst Neues ausprobieren und reflektieren. Je nach Anlassfall ist hier „*Change-Kreativität*“ in der betrieblichen Praxis gefordert.

Quelle: Glatz, H. & Graf-Götz, F. (2007). Handbuch Organisation gestalten. Weinheim: Beltz.



**Dr. Christina Schweiger**

Ist in den Bereichen Unternehmensentwicklung und systemischer Personal- und Organisationsentwicklung in Forschung, Lehre und Praxis tätig.

© Bitte zitieren als: Schweiger, C. (2013). Transformationsmanagement: Die lernende Organisation gestalten. wissens.blitz (107). <http://www.wissensdialoge.de/Transformationsmanagement>