

Infodienst für das Management in der Sozialwirtschaft

Nachhaltige Transformation erfolgreich gestalten: Pragmatisch, niedrigschwellig, handlungsorientiert

■ Maike Mülders

In Zeiten von Polykrisen und steigendem Veränderungsdruck ist eine nachhaltige Transformationsfähigkeit der Schlüssel zur Handlungsfähigkeit von Organisationen. Dabei geht sie weit über punktuelle Anpassungen hinaus und fordert tiefgreifende Veränderungen in Strukturen, Kultur und Identität. Ein durchdachter, pragmatischer Ansatz, der Theorie und praktische Erfahrung vereint, zeigt, wie ein Transformationsprozess gelingen kann – für eine widerstandsfähige und zukunftsorientierte Organisation.

Ein bestehender Anpassungsdruck ist kein neues Phänomen. Ein neuer (und bereits vielfach beschriebener) Aspekt ist aber, dass unsere Umwelt immer volatiler, unsicherer, komplexer und mehrdeutiger (VUCA) wird. Darüber hinaus werden die Auswirkungen der externen Entwicklungen in der Sozialwirtschaft deutlicher und massiver, was die seit Beginn der 2020er Jahre gestiegenen Zahlen von (drohenden) Insolvenzen deutlich machen.

Um diesen Herausforderungen und dem damit verbundenen Veränderungsdruck erfolgreich zu begegnen, reichen isolierte Veränderungsprozesse nicht

mehr aus – es bedarf eines nachhaltigen Transformationsansatzes, der potenziell wirksame Elemente unterschiedlicher Organisationstheorien in sich vereint. Im Fokus steht die Anschlussfähigkeit und Passung von Transformationsprozessen für die jeweilige Organisation, beispielsweise in Bezug zu ihrem Reifegrad, ihren Leitbildern und Grundwerten. Ein handlungsorientierter und fundierter Pragmatismus ist somit in Transformationsprozessen oftmals erfolgreicher als eine getriebene und theorieklavische Trendorientierung.

Transformation, Transition oder Change?

Transformation wird oft mit Transition oder Change gleichgesetzt, doch diese Begriffe unterscheiden sich: Change umfasst klar definierte, punktuelle Anpassungen. Transition beschreibt Übergänge zwischen Zuständen. Transformation hingegen greift tief in Strukturen, Kulturen und Identitäten ein. Diese Differenzierung hilft, Trag-

weite und Methoden präzise zu erfassen.

Für einen nachhaltigen Transformationsansatz, der pragmatisch unterschiedliche Organisationstheorien in sich vereint, sind folgende Aspekte wesentlich:

1. aus theorieübergreifender Perspektive:

- Wandel und Stabilität werden gleichzeitig ermöglicht
- Strukturelle und kulturelle Faktoren werden adressiert

2. aus systemtheoretischer und evolutionärer Perspektive:

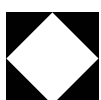
- Voraussetzungen für eine kontinuierliche Anpassungsfähigkeit an veränderte Anforderungen der Organisationsumwelt werden durch einen Prozessfokus geschaffen

3. aus agiler Perspektive:

- ein iteratives Vorgehen wird sichergestellt
- die Transformation verläuft in vielen kleinen Schritten
- eine Kultur des Experimentierens wird gefördert

In dieser Ausgabe

- Nachhaltige Transformation erfolgreich gestalten
- 100 Jahre BAGFW
- Blitzlicht
- Soziale Isolation im Alter
- Meldungen, Personalien, Termine



Nomos

Nomos
eLibrary

4. aus der Perspektive des Beta-Kodex:

- Organisationsmitglieder werden am Transformationsprozess beteiligt und bestenfalls zur Selbstorganisation und Eigenverantwortung befähigt

Anlässe für Transformation als chancenorientierte Treiber nutzen

Auch wenn es wünschenswert ist, sich proaktiv zukunftsorientiert aufzustellen, ist meist doch ein gewisser Veränderungsdruck nötig, um eingetübte Muster zu verlassen und Komfortzonen zu verlassen. Für eine Transformation müssen sich Notwendigkeiten ergeben, um eine neue oder veränderte Zukunftsvision der Organisation zu entwickeln. Ein Beispiel hierfür ist die Verabschiedung der UN-Behindertenrechtskonvention, durch die erst der Veränderungsdruck des BTHG erzeugt wurde.

Zu den internen Anlässen, die uns in der Beratungspraxis immer wieder begegnen und die als Treiber für Transformationsprozesse genutzt werden können, zählen insbesondere Führungs- und Generationenwechsel, gewachsene und oftmals nicht (mehr) wirkfähige Strukturen und Prozesse sowie daraus resultierende Qualitätsprobleme bis hin zu wirtschaftlichen Krisen und finanziellen Schiefslagen.

Nicht jeder dieser Anlässe muss eine – per Definition – radikale oder disruptive Transformation nach sich ziehen. Sie können und sollten aber dazu genutzt werden eine Transformationsfähigkeit zu schaffen, die der Organisation eine Chance zur dauerhaften Wandlung ermöglicht.

Fünf Phasen nachhaltiger Transformation

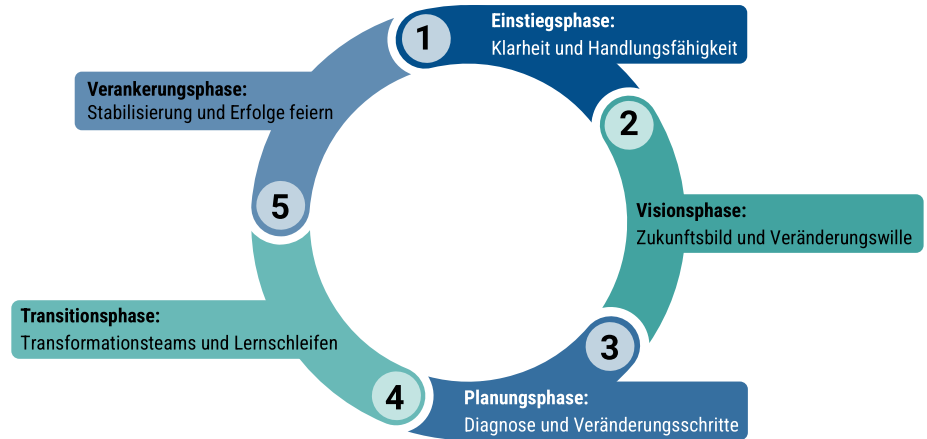
Die Gestaltung einer nachhaltigen Transformation in der eigenen Organisation braucht einen rahmengebenden Prozess, der Sicherheit und Orientierung in der Transformation bietet und vor Überforderung schützt. Dies ist vor allem wichtig, wenn es (noch) keine klaren Inhaltsziele gibt und Maßnahmen zur Erreichung einer Zukunftsvision ohne initiale Denkverbote partizipativ entwickelt werden sollen.

Hierbei können **fünf Phasen** unterschieden werden, die iterativ aufeinander aufbauen und als wiederkehrender Zyklus zu verstehen sind. Auch wenn einige grundlegende Elemente zu berücksichtigen sind, muss dies nicht zwangsläufig mit einem

hohen zeitlichen Aufwand verbunden sein. In der Praxis gibt es bspw. Organisationen, die einen Zyklus in wenigen Monaten (erfolgreich) durchlaufen. Wichtig ist es, das individuelle Maß von Forderung ohne Überforderung zu finden.

- **Transformationsteams:** Alle Mitarbeitenden, die durch aktive Mitgestaltung den Erfolg sichern.

Die Rollen von Treiber*innen und Kümmer*innen sollten zu Beginn des Prozesses klar definiert und möglichst dauerhaft



1. Einstiegsphase: Klarheit und Handlungsfähigkeit

In der Einstiegsphase eines Projekts ist die Auftragsklärung von entscheidender Bedeutung. Anlass und Anliegen müssen klar definiert werden, um darauf aufbauend (Prozess-)Ziele formulieren zu können. Wichtige Stellschrauben wie Ressourcen (zeitlich, finanziell, personell), der Grad der Partizipation sowie der zugrunde liegende Beratungsansatz sind wesentliche Grundlagen zur Entwicklung einer passenden Projektarchitektur.

Je nach Größe und Komplexität von Organisation und Anlass kann es sinnvoll sein, bereits an dieser Stelle ein partizipatives Vorgehen zu wählen.

Ein begleitendes Kommunikationskonzept ist dabei von essenzieller Bedeutung und sorgt idealerweise für Transparenz, Verständnis und Identifikation. Zugleich hält es den Prozess am Leben. Neben projektspezifischen Kanälen und Plattformen sollten gleichermaßen bestehende Kommunikationsformate konsequent genutzt werden.

Weiterhin gibt es **zentrale Rollen**, die entscheidend sind:

- **Treiber*innen des Wandels:** Führungskräfte, die den Wandel aktiv vortreiben und Vorbilder sein müssen.
- **Kümmer*innen der Transformation:** Mitarbeitende, die den Prozess koordinieren und zwischen den Ebenen vermitteln.

vergeben werden. Transformationsteams werden im Prozessverlauf themenspezifisch konstituiert und nach Beendigung ihrer Aufgaben wieder aufgelöst.

Am Ende dieser ersten Phase sollten die wesentlichen Leitplanken für den Transformationsprozess festgelegt sein. Im weiteren Prozessverlauf gilt es, diese kritisch im Blick zu behalten und bei Bedarf nachzuschärfen.

2. Visionsphase: Zukunftsbild und Veränderungswille

In der Visionsphase liegt der Fokus darauf, ein klares und inspirierendes Zukunftsbild für die Organisation zu entwickeln. Dabei ist es essenziell, möglichst viele Perspektiven einzubeziehen, um ein gemeinsames Verständnis dafür zu schaffen, wohin die Reise gehen soll oder vielleicht auch muss. Dieses Zukunftsbild dient als Orientierungspunkt und Kompass für den gesamten Transformationsprozess sowie als Verortung und Rollenklärung der Organisation in ihrer (zukünftigen) Umwelt.

Ein partizipatives Vorgehen ist hierbei von zentraler Bedeutung, um die Akzeptanz und Identifikation der Beteiligten mit der Vision zu fördern. Vertreter*innen aller Teams, Bereiche und Standorte einer Organisation – von Führungskräften bis hin zu Mitarbeitenden – sollten aktiv in diesen Prozess eingebunden werden. Die Einbeziehung externer Stakeholder kommt ebenfalls in Betracht. Durch Impulse, Real-Labore, Workshops, Krea-

tivmethoden, Experimentierräume, Dialogformate und eine professionelle Moderation kann ein lebendiger, lösungsorientierter und zukunftsgerichteter Austausch ermöglicht werden.

Empfehlenswert ist zudem eine ansprechende grafische Darstellung des Zukunftsbilds und eine Integration ins Kommunikationskonzept.

3. Planungsphase – Diagnose und Veränderungsschritte

In der Planungsphase geht es darum, das Zielbild aus der vorherigen Phase in greifbare und umsetzbare Schritte zu übersetzen. Hierbei stellt die Diagnose der Ausgangssituation einen wesentlichen Bestandteil dar: Was ist bereits vorhanden, was fehlt, und welche Veränderungsschritte sind notwendig? Es sollte ein organisationsspezifisches Raster entwickelt werden, mit dem sichergestellt wird, dass alle Dimensionen der Organisation berücksichtigt werden (z. B. Haltung/Kultur, Strukturen, Mitarbeitende, Prozesse etc.).

Bei der Planung von Veränderungsschritten sollte die gesamte Organisation als System betrachtet und Schnittstellen, Wechselwirkungen und Synergien berücksichtigt werden.

Dabei ist es wichtig, ein passendes Verhältnis von Verbindlichkeit und Freiraum zu schaffen. Hierzu können messbare Meilensteine und verbindliche Kommunikationsformate definiert werden, die den Fortschritt transparent machen und die Möglichkeit bieten, rechtzeitig nachzusteuern. Zugleich sollten die Leitplanken aus Phase 1 kritisch überprüft und konkretisiert werden.

4. Transitionsphase – Transformationsteams und Lernschleifen

Die Transitionsphase ist eine Phase des Experimentierens, Lernens und Verankerns. Sie legt die Grundlage für die nachhaltige Umsetzung der Vision. Sie erfordert eine dynamische Steuerung des Transformationsprozesses und die Fähigkeit, flexibel auf neue Erkenntnisse oder unerwartete Herausforderungen und mögliche Widerstände zu reagieren. Dabei spielen zukunftsorientiert aufgestellte Transformationsteams und die Nutzung von Lernschleifen eine entscheidende Rolle.

Transformationsteams sollten so konfiguriert werden, dass sie eine mögliche zukünftige Organisations- und Kooperationsstruktur bereits in der Transitionsphase abbilden. So können neben der gemeinsamen inhaltlichen Entwicklung auf Basis unterschiedlicher Erfahrungen und Expertisen auch neue Kollaborationsformen im Prozess eingeübt werden.

Die Transformationsteams sollten eine Legitimation zur Selbststeuerung – innerhalb des vereinbarten Projektrahmens – erhalten, jedoch laufend auf Unterstützung und Moderation zurückgreifen können.

Regelmäßige übergreifende Reflexionen sorgen für Lernschleifen und ermöglichen es, viele Dinge auszuprobieren und ggf. auch schnell wieder zu verwerfen, wenn die beabsichtigten Wirkungen nicht erreicht werden.

5. Verankerungsphase – Stabilisierung und Erfolge feiern

Die Verankerungsphase ist entscheidend, um sicherzustellen, dass die erzielten Veränderungen dauerhaft – bis zum nächsten Transformationszyklus – Bestand haben und verankert werden.

Die entwickelten und getesteten Veränderungen werden in den Regelbetrieb überführt und müssen durch klare Verantwortlichkeiten und transparente Dokumentationen gefestigt werden. Je nach Organisation sind Anpassungen von Satzungen und Geschäftsordnungen zu prüfen. Die Erkenntnisse aus den Lernschleifen der Transitionsphase sollten systematisch dokumentiert und aufbereitet werden. Erfolge sollten sichtbar gemacht und gefeiert werden, etwa durch Team-Feiern oder Abschluss-Events, um die Motivation und das Gemeinschaftsgefühl zu stärken.

Damit die Transformation nicht als einmaliges Projekt wahrgenommen wird, gilt es zudem, Strukturen zu schaffen, die zukünftige Anpassungen und Weiterentwicklungen ermöglichen. Das gelingt bspw. mit der Etablierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (z. B. durch Retrospektiven).

Mut zur Veränderung lohnt sich

Nachhaltige Transformation ist kein Selbstläufer – sie erfordert Mut, Ausdauer und die Bereitschaft, sich auf Unsicherheiten einzulassen. Doch der Weg lohnt

sich: Organisationen, die Veränderungsdruck als Chance begreifen, aktiv alle Beteiligten einbinden und kontinuierlich lernen, schaffen die Grundlage für eine widerstandsfähige und zukunftsorientierte Entwicklung.

Literatur:

Dietz, A., Hammermann, A., & Stettes, O. (2022). *Gelingende Transformationen: Einblicke in die Transformationserfahrungen von Beschäftigten und Führungskräften und kulturelle Erfolgsfaktoren gelingender Transformationen* (IW-Report). Institut der deutschen Wirtschaft Köln. <https://www.iwkoeln.de>

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. Wiley.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Westdeutscher Verlag.

Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. Verlag Franz Vahlen.

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide*. Scrum.org.

Pflaeging, N. (2014). *Organisation für Komplexität: Wie Arbeit wieder lebendig wird - und Höchstleistung entsteht*. Redline Verlag.

Bockelbrink, B., & Hildenbrand, T. (2021). *The Beta Codex: Organize for the 21st Century*. BetaCodex Network.

Scholz, H., & Vesper, R. (2022). *Facilitation: Dialog- und handlungsorientierte Organisationsentwicklung*. Franz Vahlen Verlag.

Autorin



Maïke Mülders ist Managementberaterin sowie systemische Beraterin (DGSF), hat einen M. A. in Organisationsentwicklung und ist seit mehr als dreizehn Jahren bei der contec GmbH tätig. Sie leitet Projekte mit den Schwerpunkten Organisations- und Verbändeentwicklung sowie Strategieberatung in verschiedenen (Geschäfts-)bereichen von contec.