

Nachhaltige Transformation von Organisationen

Wie Unternehmen dauerhaft erfolgreich sind



Das Umfeld von Unternehmen verändert sich derzeit stark und in einer rasanten Geschwindigkeit – Digitalisierung, politische Rahmenbedingungen, demografische Entwicklungen sind nur einige Beispiele. Daneben gilt es weiterhin, den Unternehmensalltag zu beherrschen. Diesen Herausforderungen kann dauerhaft nur durch einen permanenten internen Anpassungsprozess begegnet werden. Einige Unternehmen schaffen dies mit Leichtigkeit und Begeisterung. Schlüsselfaktoren sind dabei weniger Kontrolle und Planung, als vielmehr Sinn, Reflexion und Wir-Gefühl. Dazu braucht es Kompetenzen in Selbstreflexion, Kommunikation, Führung sowie die organisatorische Fähigkeit, flexibel Strukturen und Prozesse zu gestalten.

Nachhaltiges Wirtschaften bedingt eine nachhaltige Organisation

Das breite Erfahrungswissen von imu augsburg basiert u. a. auf einem stetigen, eigenen Weiterentwicklungsprozess. Waren zu Beginn die Fragen der Ökobilanzierung für die Transparenz von Stoffströmen und deren betriebswirtschaftlicher Bewertung Antreiber, sind diese heute eingebettet in eine nachhaltige Gestaltung der Organisation als Ganzes. Ein Grundsatz ist geblieben: Das Unsichtbare sichtbar machen! Nachhaltiges Wirtschaften bedingt eine nachhaltige Organisation. Im Lauf der ersten 15 Schaffensjahre des imu konnten in einer Vielzahl von Materialeffizienz-Projekten in Beratung und Forschung erhebliche wirtschaftliche Erfolge in den Unternehmen erzielt werden.

Doch trotz des Erfolges wurden auch Schwächen in der Entwicklung von Organisationen ersichtlich: Wenn die Projekte vor allem von

Kostendruck oder Imageverbesserung getrieben waren, dann mangelte es oft an einem erlebtem Verständnis für den Sinn der Veränderungen. Folglich blieben Maßnahmen auf der Strecke und die Weiterentwicklung wurde als Last empfunden.

Steigerung des individuellen und kollektiven Bewusstseins

Mit dem Blick in die Zukunft war das den imu-Beratern zu wenig: Wie können wir dazu beitragen, eine langfristig nachhaltige Unternehmensausrichtung und eine robuste Veränderungs-, Entwicklungs- und Innovationskompetenz bei unseren Kunden zu erreichen? Es folgte die Entwicklung des Innovations-Coachings nach der Augsburger Schule, ein Ansatz, der praxisnah moderne Organisationstheorie und Bewusstseinsforschung integriert. Im Kern geht es um die Steigerung des individuellen und kollektiven Bewusstseins, um neben flexiblen und effizienten Strukturen und Prozessen eine nachhaltige Unternehmenskultur, die die Unternehmensleitung sowie Führungskräfte und Mitarbeiter tagtäglich gestalten, zu ermöglichen.

Als eine methodische Grundlage dient dem Innovations-Coaching das Vier-Quadranten-Modell nach Ken Wilber. Diese „Landkarte“ bildet folgende Perspektiven ab: das kollektive WIR und das individuelle ICH mit Blick auf das subjektive INNEN und auf das objektive AUSSEN. Jede Problemstellung oder Herausforderung kann aus diesen universellen vier Perspektiven betrachtet werden. Nachhaltige Zusammenhänge und Lösungsansätze werden dadurch schnell sichtbar. Im Vordergrund steht bei der Organisationsentwicklung der Kompetenzaufbau bei Menschen für einen gesunden, abgestimmten und erfolgreichen Umgang mit sich selbst und den Kolleginnen und Kollegen. Ein Prinzip

der Augenhöhe, das jedoch nicht bedeutet, dass Hierarchien abgeschafft werden, sondern, dass Organisationen bedingte Rollen und Verantwortlichkeiten authentisch und ehrlich gelebt werden.

Zur Verdeutlichung ein Beispiel aus einem metallverarbeitenden Betrieb: Das Familienunternehmen in der 3. Generation ist über die Jahre räumlich gewachsen und beschäftigt rund 140 Mitarbeiter. Die räumliche Aufteilung des Produktionslayouts bedurfte aus verschiedenen Gründen einer großen Veränderung. Zusammen mit einem Fachberater entwickelte der Geschäftsführer ein neues Hallenlayout, das allerdings bei den meisten Führungskräften Argwohn erzeugte und dessen Umsetzung im laufenden Betrieb für nahezu unmöglich bzw. sehr langwierig erachtet wurde. Durch die integrale Bearbeitung und den Kompetenzaufbau im Unternehmen geschah Erstaunliches: Statt dem ursprünglichen Plan der Umsetzung innerhalb von zwei Jahren, wurde die Umstellung mit allen Beteiligten innerhalb von drei Monaten bewältigt, da alle an einem Strang zogen und ihre jeweiligen Bedenken gut integriert werden konnten.

„Ich fühle mich freier und eine Last fällt von mir ab, weil ich die Verbundenheit spüre und mich auf meine Leute jetzt neu verlassen kann.“

(Ingo Hildebrandt, Geschäftsführer GEFINAL Blech- und Stahlbau GmbH, Mainhausen)

Integrale Organisationsentwicklung berücksichtigt simultan das eigene Verhalten, die persönlichen Einstellungen, die Kommunikationsfähigkeiten auf der individuellen Ebene sowie die Unternehmenskultur, die Werte und die Produkte, Prozesse und Strukturen auf der kollektiven Ebene einer Organisation. Es ist wenig überraschend, dass die innovative Arbeit von imu augsburg Paralleltäten zu weltweit anerkannten „Vordenkern“ wie Ken Wilber, Otto Scharmer und Frederic Laloux aufweist. Die nachhaltige Entwicklung von Organisationen bezieht sich auf drei Prinzipien:

- Persönliche Ganzheit bedeutet, ganz als Mensch gesehen zu werden und sein Potenzial zu entdecken.
- Selbstorganisation und -verantwortung beinhaltet, sich selbst kennenzulernen und sich einbringen zu können.
- Sinnhafte Produkte und Dienstleistungen erzeugen, um betrieblich einen Beitrag für eine lebenswerte Zukunft zu leisten.

Für authentisches nachhaltiges Wirtschaften gibt es keine einfachen Antworten. Aktionen, Strategien, persönliche Haltung und Wertevorstellungen bilden ein komplexes System mit Wechselwirkungen. Die integrale Sichtweise schafft die Voraussetzung, aus der Metaebene mit Hilfe einer integralen Landkarte auf Organisationen und ihr Umfeld zu schauen. Damit erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, zur richtigen Zeit die richtigen Interventionen zu tätigen bzw. nach dem Prinzip der Selbstorganisation als Führungskraft auf Steuerung und Kontrolle weitestgehend zu verzichten, um ausreichend Freiheit für Kreativität und Wandel zu schaffen. Erfolgt dies im Einklang mit allen Beteiligten, dann werden die ökonomischen, ökologischen und sozialen Säulen einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung gestärkt.



Das Team imu augsburg ist in einem historischen Gebäude in der Siebenbrunner Straße in Augsburg beheimatet.

imu augsburg - Training, Coaching, Beratung und Forschung. Betriebswirtschaftliches Know-how in Verbindung mit langjährigem Erfahrungswissen, Intuition und Herz. Vor 25 Jahren gegründet, war das Institut Pionier im betrieblichen Umweltmanagement und arbeitet heute fundamental am Sinn- und Wertesystem von Organisationen zur nachhaltigen Transformation.