

Systemische Organisationsentwicklung

Nachhaltige Prozesse

Von Clemens Lang und Alex Kunze

Das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) findet vermehrte Aufmerksamkeit. Immer mehr Firmen nehmen das Konzept in der einen oder anderen Form auf. Doch wenn es um die konkrete Einführung geht, tun sich die Unternehmen schwer. Die systemische Organisationsentwicklung kann helfen, Blockaden in der Umsetzung zu überwinden.

Unter gesellschaftlicher Verantwortung kann man – kurz gesagt – den Beitrag eines Unternehmens zu einer nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft (inkl. Umwelt) und seiner selbst verstehen. So begrüssenswert entsprechende Initiativen der Unternehmen sind, vielfach bleibt es bei den guten Vorsätzen. Nur zu oft stehen immer noch Marketing und eindimensionale Vorgehensweisen im Vordergrund. Wenn es zur Umsetzung kommt, ist es meist schwierig, über ein Auditing hinauszukommen.

Halbherziges Vorgehen

Oft wird CSR als zusätzliches Modul betrachtet, das vor allem von

Experten (PR-Fachleuten, Nachhaltigkeitsverantwortlichen, Auditoren) behandelt wird, aber nicht die ganze Firma umfasst und einbezieht. So kann es vorkommen, dass sich verschiedene Aktivitäten widersprechen und nie ein wirkliches Bewusstsein für CSR in die Firma eindringt. Andererseits, wenn man CSR ernst nimmt, sieht man sich meistens einer breiten Palette von Themen und Prinzipien ausgesetzt, wie sie umfassend in der in Entwicklung begriffenen ISO 26000 dargestellt sind.

Wenn es aber um Methoden geht, die über Marketing und Auditierung hinausgehen, reduziert sich vieles auf Managementsysteme basierend auf dem Managementzyklus (Plan – Do – Check – Act) von W. E. Deming in Verbindung mit einem Verhaltenskodex und dem Stakeholderkonzept. Dies sind an sich brauchbare und hilfreiche Konzepte, trotzdem lohnt es sich einmal, querzudenken und zu schauen, ob weitere Konzepte und Methoden existieren, die mit CSR in Verbindung

stehen und Hilfestellungen zur Umsetzung der unternehmerischen sozialen Verantwortung bieten können.

Der Weg selbst sollte nachhaltig sein

Einer davon ist der Ansatz der systemischen Organisationsentwicklung (OE). Dieser ist seit den 70er-Jahren unter anderem in den Niederlanden und USA, in Deutschland und in der Schweiz entstanden. In der Schweiz ist das Trigon-Modell, welches vor allem von Friedrich Glasl und anderen Vertretern der Trigon Entwicklungsberatung entwickelt wurde, einer der bekanntesten und komplettesten Ansätze. Natürlich gibt es eine Vielfalt weiterer systemischer Entwicklungsmodelle, wie

Ausrichtung auf die Menschen

etwa die Lernende Organisation (Senge) oder die Organisationsaufstellung angelehnt an Hellinger. Im Folgenden werden wir uns vor allem an das Trigon-Modell halten.

Inwiefern steht systemische Organisationsentwicklung in Zusammenhang mit nachhaltiger Entwicklung und gesellschaftlicher Verantwortung? Wenn es darum geht, wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltige Er-

gebnisse und Lösungen zu erreichen, muss auch der Weg dahin, das heisst der Veränderungsprozess selber, gewissen Nachhaltigkeitsgrundsätzen entsprechen.

Es wird immer wieder deutlich, dass reine Expertenansätze und erst recht Machtansätze nicht die nötige Akzeptanz finden, um die Betroffenen (Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, Nichtregierungsorganisationen (NRO)) zu motivieren und so den erhofften gegenseitigen Nutzen, eine Innovationsdynamik und nachhaltige Entwicklung zu ermöglichen. Insofern ist es naheliegend, den Entwicklungsansatz auf dem Weg zur Nachhaltigkeit und zur Umsetzung der gesellschaftlichen Verantwortung ernst zu nehmen.

Im Folgenden möchten wir wichtige Prinzipien der systemischen Organisationsentwicklung benennen und aufzeigen, wie diese mit CSR zusammenhängen.

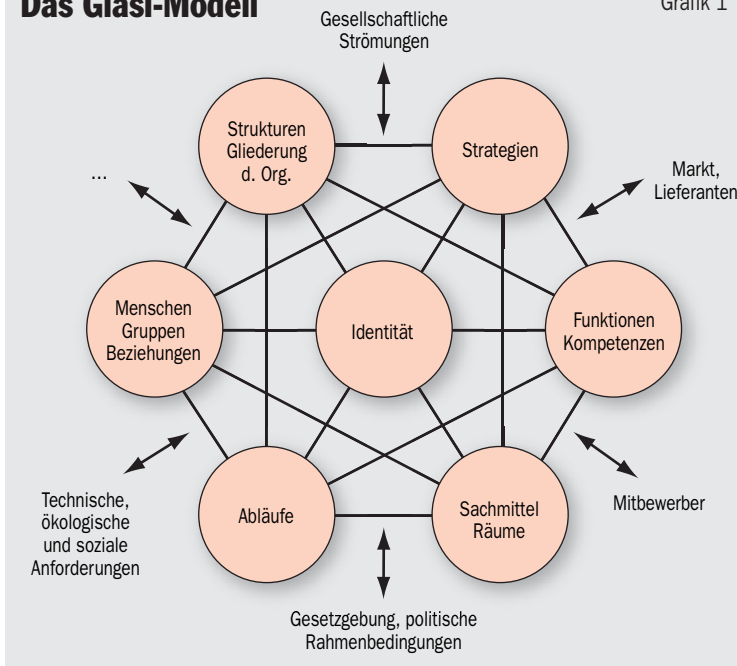
Gelebter Veränderungsprozess

Veränderungen sind für das Bestehenbleiben von Organisationen unabdingbar. Systemische OE berücksichtigt dabei die Individualität und «Psychologie» eines Unternehmens. Jedes Unternehmen ist anders, hat seine eigenen Ziele, eine bestimmte Kultur und sein eigenes Umfeld. Auch die Ausrichtung auf CSR und deren Aufrechterhaltung beinhalten einen Veränderungsprozess. Wenn die Vorteile von CSR wirklich wirksam sein sollen, kann CSR nicht nur als Etikett «aufgeklebt» werden, sondern muss gelebt werden. Es geht nicht darum, einen zusätzlichen Prozess einzuführen, denn das führt mit grosser Wahrscheinlichkeit nur zu zusätzlichen Kosten. Es geht vielmehr darum, vielleicht auch behutsam, die ganze Firma einzubeziehen und diesen Prozess auf die Unternehmung abzustimmen.

Dr. Clemens Lang, Neosys AG, Internationaler CSR-Experte, Vorsitzender des Schweizer Spiegelkomitees zur ISO 26000, Organisationsentwickler, Umweltphysiker
Alex Kunze, Neosys AG, Mitglied der Geschäftsleitung, Internationaler CSR-Experte, Mediator SDM, Umweltingenieur
 Neosys AG, Abteilung Soziale Verantwortung/Phönix, Museumstrasse 10, CH-3000 Bern 6, Tel. +41 (0)31 351 98 66, www.neosys.ch, www.phoenixteam.ch

Das Glasl-Modell

Grafik 1



Vernetzte Sicht auf die Unternehmung

Veränderungen eines Elementes des Unternehmens haben Auswirkung auf das ganze System. Soll sich ein Teil ändern, hat dies einen Einfluss auf den Rest. Veranschaulicht wird dies im Glasl-Modell der sieben Wesenselemente einer Unternehmung (Grafik 1). Diese systemische Betrachtung anhand eines Unternehmensmodells hilft, geeignete Massnahmen zur Verbesserung zu finden.

Für eine gelungene Wahrnehmung von CSR ist ein systemisches Verständnis wichtig: Welche (positiven) Auswirkungen hat ein Unternehmen auf die Gesellschaft durch das Bereitstellen von beschützenden Arbeitsplätzen oder Lehrlingsplätzen? Oder: Welche Auswirkungen hat die Einkaufspolitik auf Kinder oder die einheimische Bevölkerung im Herstellerland? Wie werden die Familien der Mitarbeiter beeinflusst? Erst wenn systemische Sichtweisen bei der Identifikation von Stakeholdern und deren Einbindung wirksam sind, können wirkliche Win-win-Effekte entstehen: Wenn

zum Beispiel der Unternehmer den Mitarbeitern zutraut, selber Gefahren am Arbeitsplatz zu ermitteln, kann es sein, dass diese auch in anderen Bereichen eigenständiger und verantwortlicher werden und diese Fähigkeit am Schluss in ihrem persönlichen Umfeld anwenden.

Der Weg ist so wichtig wie das Ziel

Es geht nicht nur darum, ein Ziel zu erreichen, sondern auch Lernfähigkeiten zu entwickeln, die die Beibehaltung und Weiterentwicklung des erreichten Ziels ermöglichen. Gleichzeitig ist es für die Glaubwürdigkeit der Resultate bedeutsam, wie diese erreicht wurden. Durch die Wahl eines geeigneten Weges können gleichzeitig mit der Umsetzung auch eine Schulung und Bewusstseinsbildung erreicht werden. So lässt sich zum Beispiel durch intransparentes Verhalten Korruption nicht bekämpfen. Oder wenn das Management möchte, dass sich die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöht, kann es nicht mit einer Expertenlösung kommen und diese aufkotroyie-

Beispiele für Basisprozesse

Grafik 2

| Basisprozesse | Ihre Bedeutung für CSR |
|--|---|
| Zukunftsgestaltung | CSR muss eine strategische Entscheidung der Unternehmung sein. Aus der OE lernen wir, dass für einen wirksamen und nachhaltigen Veränderungsprozess eine attraktive Vision, welche Mitarbeitende, Management und evtl. Stakeholder erfasst, nötig ist, um klare Ziele zu definieren und Energie für eine gemeinsame Anstrengung zu mobilisieren. |
| Berücksichtigung von Widerständen und Konflikten | Dies sind bei CSR oft vernachlässigte Aspekte. Konflikte und Widerstände können bereits vor dem Aufgreifen von CSR vorhanden sein oder durch den Veränderungsprozess selber entstehen. Typisch sind verdeckte Konflikte zwischen Mitarbeitern und Management oder der Firma mit ihrem Umfeld beziehungsweise NROs. Diese müssen spezifisch angegangen, bearbeitet und soweit möglich aufgelöst werden, damit sie nicht als Dauerbremse für die vorgesehenen Veränderungen wirken. |
| Lernen | Im Sinne von CSR umfasst die Befähigung zum Lernen sowohl das Unternehmen als auch sein Umfeld. Partizipative Prozesse brauchen neue Fähigkeiten, wie Kommunikation und Kompromissbereitschaft und wertschätzenden Umgang miteinander. Lernen heisst auch die Auswirkung des Handelns der Unternehmung auf ihr Umfeld zu erkennen und innovative Lösungen in Kooperation mit den betroffenen Stakeholdern zu entwickeln. |

ren, sondern muss auf geeignete Weise die Beschäftigten selber miteinbeziehen.

Betroffene zu Beteiligten machen

Veränderungen können nur dann wirklich Erfolg haben, wenn sie von den Betroffenen akzeptiert werden. Betroffene haben zudem meist das beste und genaueste Wissen, was nötig ist, um eine Lösung zu finden. Diese Akzeptanz

Bearbeitung der mit den Anforderungen verbundenen Probleme ermöglicht. Gleiches gilt zum Beispiel im Umgang mit Nachbarn, die durch Auswirkungen des Unternehmens betroffen sind und selber zur bestmöglichen Lösung beitragen und sogar Verständnis haben können, wenn am Schluss ein Kompromiss eingegangen werden muss.

Lösungsorientiert vorgehen

Grundsätzlich ist die OE zukunftsorientiert. Es geht nicht darum, Probleme in aller Tiefe zu beleuchten oder Missstände und fehlende Ressourcen zu beklagen, sondern sich von positiven Visionen und dem direkt Umsetzbaren lenken zu lassen. Dadurch können Energien für den Veränderungsprozess geweckt werden. Gerade diese Ausrichtung ist für das Engagement einer Unternehmung im Bereich CSR hilfreich. Sie bewirkt, dass es nicht zu einem defensiven, risikovermeidenden Zurückziehen kommt («Wir können ja doch nichts machen!») oder zu gegenseitigen Schuldzuweisungen zwi-

Kontinuierlicher Lernprozess

und das Wissen können nur über eine aktive Mitbeteiligung derjenigen, die mit dem Thema jeweils «hautnah» zu tun haben, erlangt werden.

In Bezug auf CSR kann dies heissen, dass man Lieferanten nicht nur einen Verhaltenskodex vorlegt, den diese zu akzeptieren haben, sondern so weit wie möglich in einen Prozess mit ihnen eintritt, der eine Zusammenarbeit zur Bewusstseinsbildung und zur

schen einzelnen Akteuren, sondern zu einer zukunftsorientierten mitreissenden Haltung.

Grundhaltung der Offenheit und des Lernens

Die Abstände, in denen Organisationen tiefgreifenden Veränderungen ausgesetzt sind, wurden in den letzten Jahrzehnten immer kürzer. Daher kann es nicht mehr sinnvoll sein, eine Organisation zur Veränderung «aufzutauen» und dann in einem neuen Zustand wieder «einzufrieren». Eine Organisation muss frühzeitig Veränderungen in sich und im Umfeld wahrnehmen und darauf reagieren können. Dies gilt in besonderer Weise für den Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung. Die Rahmenbedingungen, wie die öffentliche Meinung,

Aktivitäten von Regierungen und Interessensgruppen sowie technologische und wirtschaftliche Herausforderungen erfordern eine ständige Bereitschaft zu Offenheit, Dialog und Anpassung an veränderte Erwartungen und Situationen.

Sieben Basisprozesse

In Anlehnung an das Trigon-Modell lassen sich für das Vorgehen bei Veränderungsprozessen sieben Basisprozesse definieren, die für einen gelungenen Ablauf der Veränderung zu berücksichtigen sind:

- Diagnose
- Zukunftsgestaltung
- Berücksichtigung von Widerständen und Konflikten
- Information/Kommunikation
- Lernen

- Umsetzung
- Change-Management

Die Reihenfolge kann dabei je nach Situation deutlich variieren. So sollte man bei einer «diagnosemüden» Organisation zum Bei-

Mitreissende Haltung führt zum Erfolg

spiel mit einer Visionsentwicklung (Zukunftsgestaltungsprozess) beginnen. In diesem Zusammenhang lohnt es sich, drei der oben genannten Prozesse im Folgenden genauer zu untersuchen, da sie im Zusammenhang mit CSR oft nicht gebührend Beachtung finden (Grafik 2).

Die Konzepte der OE können ohne Weiteres herangezogen werden, um Veränderungsprozesse im Sinne von CSR zu gestalten und Handlungsebenen und -felder zu erkennen. Die Vielfalt konkreter Methoden wie Appreciative Inquiry, Zukunftswerkstatt, Open Space, Teambildung, Kulturanalyse, Umfeldanalyse, Mediation, Visionsarbeit, Identitätsarbeit, Storytelling bildet einen wertvollen Fundus für die Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit in einer Unternehmung. ■

Literatur

- Friedrich Glasl et al., Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse, Bern 2008.
Irene Baumgartner et al., OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung, Bern 2004.

Anzeige