

Nachhaltige Prozesse – systemische Organisationsentwicklung

Dr. C. Lang, A. Kunze, gekürzt abgedruckt in Management & Qualität, April 2009

Seit einigen Jahren findet das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR, Unternehmerische Gesellschaftliche Verantwortung) vermehrte Aufmerksamkeit. Unter gesellschaftlicher Verantwortung kann man - kurz gesagt - den Beitrag eines Unternehmens zu einer nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft (inkl. Umwelt) und seiner selbst verstehen. Immer mehr Firmen nehmen das Konzept in der einen oder anderen Form auf. Nur zu oft stehen dabei allerdings immer noch Marketing und eindimensionale Vorgehensweisen im Vordergrund. Wenn es zur Umsetzung kommt, ist es meist schwierig über ein Auditing hinauszukommen. Weiterhin wird CSR oft als zusätzliches Modul betrachtet, dass vor allem von Experten (PR-Fachleute, Nachhaltigkeitsverantwortliche, 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 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, welche mit CSR in Verbindung stehen und Hilfestellungen zur Umsetzung der Unternehmerischen Sozialen Verantwortung bieten können. Einer davon ist der Ansatz der systemischen Organisationsentwicklung (OE). Dieser ist seit den 70er Jahren u.a. in den Niederlanden, USA, Deutschland und Schweiz entstanden. In der Schweiz ist das Trigon-Modell, welches vor allem von Friedrich Glasl und andere Vertretern der Trigon Entwicklungsberatung entwickelt wurde, einer der bekanntesten und komplettesten Ansätze. Nichtsdestotrotz gibt es eine Vielfalt weiterer systemischer Entwicklungsmodelle, wie z. B. die Lernende Organisation (Senge), Organisationsaufstellung angelehnt an Hellinger, welche wir hier nicht aufführen möchten. Im Folgenden werden wir uns vor allem an das Trigon-Modell halten (F. Glasl et al., Professionelle Prozessberatung, 1995; I. Baumgartner et al., OE-Prozesse, 2004).

Inwiefern steht systemische Organisationsentwicklung in Zusammenhang mit nachhaltiger Entwicklung und gesellschaftlicher Verantwortung? Wenn es darum geht, wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltige Ergebnisse und Lösungen zu erreichen, muss auch der Weg dahin, d. h. 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.

Es geht um einen Veränderungsprozess, der auf die Menschen und ihre Organisation ausgerichtet ist.

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 beinhaltet 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, dies 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.

Die Unternehmung und ihr Umfeld soll systemisch, d.h. vernetzt, betrachtet werden.

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. 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 indigene Bevölkerung im Herstellerland? Wie werden die Familien der Mitarbeiter beeinflusst? Erst wenn systemische Sichtweisen bei der Identifikation von Stakeholder und deren Einbindung wirksam ist, können wirkliche win-win Effekte entstehen. Z. B. wenn 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.

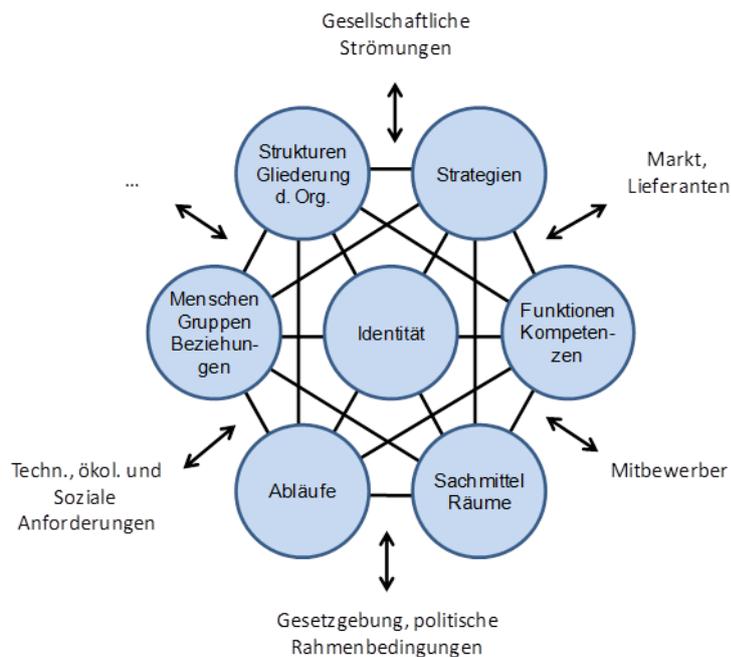


Abbildung: Glas, 1983; erweitert durch Baumberger, 1988

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 kann gleichzeitig mit der Umsetzung auch eine Schulung und Bewusstseinsbildung erreicht werden. So lässt sich z. B. durch intransparentes Verhalten Korruption nicht bekämpfen. Oder wenn das Management möchte, dass sich die Motivation der Mitarbeitenden erhöht, kann es nicht mit einer Expertenlösung kommen und diese aufkrotzieren, sondern muss auf geeignete Weise die Mitarbeitenden selber miteinbeziehen.

Es geht darum Betroffene zu Beteiligten zu 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 es braucht, um eine Lösung zu finden. Diese Akzeptanz und das Wissen können nur über eine aktive Mitbeteiligung derjenigen, die mit dem Thema jeweils „hautnah“ zu tun haben, erlangt werden. Bzgl. CSR kann dies heissen, dass man Lieferanten nicht nur einen Verhaltenskodex vorlegt, den diese zu akzeptieren haben, sondern soweit möglich in einen Prozess mit ihnen eintritt, der eine Zusammenarbeit zur Bewusstseinsbildung und zur 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 können bzw. sogar Verständnis haben können, wenn am Schluss, zur Berücksichtigung anderer Interessen, z. B. der Mitarbeitenden ein Kompromiss eingegangen werden muss.

Das gewählte Vorgehen soll lösungs- und ressourcenorientiert zu sein.

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 einer Gegenseitigen Schuldzuweisung zwischen einzelnen Akteuren, wie Unternehmen und NROs, Management und Gewerkschaften, sondern zu einer zukunftsorientierten mitreissenden Haltung.

Es geht um einen kontinuierlichen Prozess verbunden mit einer Grundhaltung 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 und technologische und wirtschaftliche Herausforderungen erfordern eine ständige Bereitschaft zu Offenheit, Dialog und Anpassung an veränderte Erwartungen und Situationen.

Im Rahmen des Modells¹ für das Vorgehen bei Veränderungsprozessen wurden sieben Basisprozesse definiert, die für ein gelungenes Ablaufen 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 „diagnose-müden“ Organisation z. B. mit einer Visionsentwicklung (Zukunftsgestaltungsprozess) beginnen.

In diesem Zusammenhang lohnt es sich drei der obengenannten Prozesse im Folgenden genauer zu untersuchen, da Sie im Zusammenhang mit CSR oft nicht gebührend Beachtung finden:

¹ Gemäss dem Trigon-Modell (Glasl, Professionelle Prozessgestaltung, 2005)

Basisprozesse	Ihre Bedeutung für CSR
Diagnose	Anfangen bei der Überprüfung der Konformität mit gesetzlichen Vorschriften gilt es den Stand der Organisation bzgl. so verschiedener Themen, wie Corporate Governance, Menschenrechte, Arbeitsbedingungen, Umwelt, faire Geschäftspraxis zu untersuchen. Die Identifikation der Stakeholder und ihrer Erwartungen spielt genauso eine Rolle, wie Berücksichtigung der in Unternehmen verankerten Werte, ethischen Prinzipien und Unternehmenskultur. Gleichzeitig trägt die Diagnose zur Bewusstseinsbildung in Firma und Umfeld bei.
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 Mitarbeiter, Management und evtl. Stakeholder erfasst, nötig ist, um klare Ziele zu entwickeln und Energie für eine gemeinsame Anstrengung zu erreichen.
Widerstände und Konflikte berücksichtigen	Dies sind bei CSR oft vernachlässigte Aspekte. Konflikte und Widerständen 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 bzw. NROs.
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 zu erkennen und innovative Lösungen zu entwickeln.
Information / Kommunikation	Kommunikation spielt bei CSR eine wesentliche Rolle. Neben der rechtzeitigen und angemessenen Information von Mitarbeitern und Stakeholdern geht es auch darum in angemessener Weise die Öffentlichkeit durch ein transparentes Reporting, z. B. angelehnt an internationale Standards, über Ausrichtung und Leistung der Unternehmung auf dem Laufenden zu halten.
Umsetzung	Eine zeitgerechte und nicht nur beispielhafte Umsetzung ist für die Glaubwürdigkeit von CSR Aktivitäten wichtig. Dabei ist es entscheidend zunächst einmal mit den wirklich brennenden Themen zu beginnen. CSR muss konkret in Politiken, Strukturen und Prozessen umgesetzt werden. Dennoch ist es wichtig auch mit symbolischen Aktionen, z. B. einer Bewusstseinsbildungskampagne zum Thema Korruption oder einer Begrenzung der Managementgehälter, Zeichen zu setzen, die zeigen, das

	es der Unternehmung mit CSR wirklich Ernst gemeint ist.
Change- Management	Die Verantwortung für CSR muss letztlich in die Aufgaben der Linie integriert werden, z. B. muss ein Einkäufer gleichermassen für die Beachtung sozialer wie wirtschaftlicher Kriterien verantwortlich sein. Klare Zielsetzungen und Entscheidungswege Planung und Lenkung, Ausstattung mit Mitteln, Kontrolle und Evaluation, in Sinne des PDCA – Zyklus sind wichtig, damit der Veränderungsprozess in Gang bleibt. Gerade bei CSR kann ein Team, welche aus Vertretern von verschiedenen Bereichen und Hierarchiestufen besteht ein guter Motor der Veränderung sein.

Wir hoffen, dass wir mit den oben aufgeführten Überlegungen zeigen konnten, welcher enger innerer Zusammenhang zwischen OE und CSR besteht. 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 bilden, einen wertvollen Fundus für die Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit in einer Unternehmung.