Ohne Transformation **gefährdet man seine Zukunft**

Diakonische Unternehmen müssen ihre Geschäftsmodelle überprüfen und weiterentwickeln. Digitalisierung und KI erhöhen den Transformationsdruck zusätzlich, sagt Dr. Mona Haug. Sie begleitet Unternehmen international in Veränderungsprozessen.

Die Welt lebt in ständigem Wandel. Wie verändert KI das Tempo von Transformationsprozessen?

Ein Beispiel: In Norwegen gibt es EU-finanzierte Forschungsprojekte, die Gesundheitsdaten für die Alzheimer- und Demenzforschung nutzen. Die KI-gestützten Verfahren werden unter anderem auf die Ölindustrie übertragen. Daran sieht man, welche Dynamik entsteht, wenn Wissen und Technologien zwischen unterschiedlichen Bereichen transferiert werden. Wir stehen erst am Anfang der Entwicklung. Wer sein Unternehmen jetzt nicht darauf einstellt, wird sich in weniger als zehn Jahren weit hinten wiederfinden.

Diakonische Unternehmen entwickeln sich ständig weiter – auch aufgrund politischer Vorgaben …

Wenn wir nur Strukturen anpassen, um Abläufe zu verbessern, Kosten zu senken oder gesetzliche Anforderungen zu erfüllen, dann ist das noch keine Transformation. Transformation bedeutet, die Strukturen zu hinterfragen und vor dem Hintergrund der Entwicklungen zu überlegen, wie sich dadurch der Auftrag verändert.

Wie kann man beginnen?

Wichtig ist eine ehrliche Bestandsaufnahme: Dabei geht es auch um Führungs- und Fehlerkultur, Lernbereitschaft und Veränderungsfähigkeit. Auch Indikatoren wie Fluktuation oder Krankheitstage gehören dazu. Entscheidend ist, dass alle Ebenen zu Wort kommen. Rückmeldungen müssen vertraulich und möglichst anonym erhoben und professionell moderiert werden. Am Ende muss klar sein: Wo stehen wir, wo hakt es, was müssen wir verändern?

Wie verhindert man, dass Transformation nur ein Projekt der Führungsetage bleibt?

Es braucht eine klare Vision und Strategie, aber man darf den Mitarbeitenden nicht einfach ein fertiges Programm vorsetzen. Führung sollte transparent sein und auch sagen können: Wir haben noch nicht auf alles eine Antwort, sondern wollen gemeinsam das Ziel erreichen. Dabei brauchen wir die „Frontrunners“, die begeistert vorangehen, und diejenigen, die ruhig arbeiten und so Qualität und Stabilität sichern.

Wie weit sollten diakonische Unternehmen beim Hinterfragen gehen?

Was in der Vergangenheit richtig und erfolgreich war, muss nicht automatisch für die Zukunft passen. Wenn Ressourcen fehlen oder ein Angebot nicht mehr anschlussfähig ist, darf ich nicht allein deshalb daran festhalten, weil wir es schon immer gemacht haben. Große Firmen gingen zugrunde, weil sie nicht flexibel waren. Transformation beginnt dort, wo wir fragen: Was ist heute unser Auftrag und wie können wir ihn unter veränderten Bedingungen erfüllen?

Wie verhält sich das zum christlich-diakonischen Auftrag? Der hängt ja nicht an Refinanzierungszusagen?!

Einerseits könnte es ein spezifisches Merkmal diakonischer Unternehmen sein, gerade dort Angebote finanziell zu tragen, wo sich andere Akteure nicht mehr engagieren. Anderseits bedeutet der christliche Auftrag aber nicht, die eigenen Ressourcen vollständig aufzubrauchen und möglichst alles selbst leisten zu müssen. Ich kann langfristig mehr Menschen helfen, wenn ich verantwortungsvoll mit meinen Ressourcen umgehe. Das kann bedeuten, Prioritäten zu setzen, Angebote anders zu organisieren oder Kooperationen einzugehen.

Was sind aus Ihrer Sicht wirkungsvolle Netzwerke, um Impulse für die Transformation zu erhalten?

Innovation entsteht gerade dann, wenn unterschiedliche Wissenswelten aufeinandertreffen. Des-



Foto: Anna Müller

Zur Person

Dr. Mona Haug begleitet als Coach Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen in Transformationsprozessen.

„Was in der Vergangenheit richtig war, muss nicht automatisch für die Zukunft passen.“

halb sollten diakonische Unternehmen gezielt den Austausch mit anderen Branchen suchen. Dabei geht es in beide Richtungen: Was können wir etwa bei Fragen von Ethik oder Nachhaltigkeit einbringen? Und was können wir von anderen über Technologie, Organisation oder Transformation lernen?

Nicht jeder im Unternehmen geht Veränderungen widerstandslos mit. Ab wann wird daraus ein Problem?

Widerstand gehört dazu. Menschen brauchen unterschiedlich viel Zeit, die man ihnen zunächst auch geben sollte. Problematisch wird es, wenn insbesondere Führungspersonen einen Prozess dauerhaft und vehement blockieren. Dann ist zu klären, ob Ziel und Nutzen der Veränderung ausreichend verständlich vermittelt wurden. Aber es ist auch zu akzeptieren, dass nicht jede Person jede Veränderung mittragen wird. Dann kann es nötig sein, andere Aufgaben anzubieten oder sich auch voneinander zu trennen.

Was ist aus Ihrer Erfahrung der größte blinde Fleck von Führungskräften in Transformationsprozessen?

Je höher man in einer Organisation steht, desto größer ist das Risiko der sogenannten CEO Disease: Informationen erreichen die Führung zunehmend gefiltert, kritische Perspektiven gehen verloren und die eigene Sicht wird eher bestätigt als herausgefordert. Deshalb braucht Führung immer wieder einen unverstellten Blick von außen: durch Sparring, durch andere Organisationen oder durch Menschen, die bewusst eine andere Perspektive einbringen. Das ist nicht immer angenehm, aber unverzichtbar, um blinde Flecken zu erkennen, die eigene Haltung zu reflektieren und eingefahrene Verhaltensmuster zu durchbrechen.

Vielen Dank für das Gespräch.
Interview: Tobias-B. Ottmar

ANZEIGE

