

Selbstbestimmung ist die neue Freiheit, Komplexität ihr Anstifter

Christian Völkl | Anne Haker

Human Business Design bietet Organisationen und Menschen Orientierung, sich progressiv in einer transformativen Welt zu bewegen. Es ist ein partizipativer, auf den Menschen ausgerichteter Ansatz, der im Rahmen des Wandels ein ganzheitliches Bild liefert – und der Mut verlangt. Den Mut, Themen auf Augenhöhe auszuhandeln und bisherige Denk- sowie Verhaltensmuster infrage zu stellen.

Wirtschaft und Gesellschaft stehen vor gewaltigen Herausforderungen. Allerorten wird nach Möglichkeiten gesucht, wie Menschen in der Wirtschaft neu und anders denken, wie sie bessere Ideen finden und folgerichtige Entscheidungen treffen können. Entscheiderinnen und Entscheider fragen sich, wie ihre Unternehmen lebendiger werden. Wie sie eine Unternehmensgeschichte erzählen, die Sinn stiftet und Zukunft vorwegnimmt. Wie sie bestmöglich mit der Komplexität von Veränderung umgehen.

Wir nennen diese Evolutions- und Anpassungsarbeit das Human Business Design. Es geht darum, die Risiken, Chancen, Gefahren, Optionen, Umweltbedingungen, kurzum: das Ungewisse in der täglichen Realität zu bearbeiten und zu integrieren. Human Business Design ist eine zukunftsorientierte Denkungsart, mit der Unternehmen diese Transformation besser bewältigen können – mit dem Menschen im Mittelpunkt.

Der Ansatz bietet Orientierung, wie Organisation und Mensch in einer extrem transformativen Welt progressiv handeln können – wie beide den Sinn ihres Fortschreitens und ihrer Werteorien-

tierung besser verstehen und sich in dem innovativen und dynamischen Strom neuer Produkte, Services und Problemlösungen bewegen lernen.

Aktionsflächen und Ponton-Prinzip

Human Business Design (HBD) ist eine Architektur, mit der Entscheiderinnen und Entscheider ihr Unternehmen abbilden und entwickeln können. Darunter befinden sich vier W-Fragen sowie acht Aktionsflächen beziehungsweise Prozessphasen, in denen das Ungewisse bearbeitet und integriert werden kann (siehe Infokasten, S. 37). Das **Ponton-Prinzip** (siehe Abbildung 2, S.36) ist der wichtigste Teil des Human Business Designs. Wir haben Metaphern gewählt, um uns einfacher, anders und besser orientieren zu können: Schiffe und Meer, oder anders ausgedrückt: Unternehmensschiffe unterwegs auf dem großen Meer der Wirtschaft.

Sie symbolisieren für uns das erfolgreiche Zusammenspiel von Menschen und Organisationen in einer dynamischen Umwelt. Diese Umwelt ist geprägt von permanenter Veränderung, sodass sich auch die Menschen und Organisationen fortlaufend anpassen müssen. Dafür steuern sie die sieben Pontons an, die wir als **Reflexions- und Beratungsflächen** für die unternehmerische und individuelle Selbstüberprüfung betrachten.

Das Ponton-Prinzip hilft uns, die Komplexität von Transformationsprozessen willkommen zu heißen, sie vielleicht sogar zu umarmen. Für uns sind

» Das Ponton-Prinzip ist der wichtigste Teil des Human Business Designs.

Abbildung 1: Entwicklung eines ganzheitlichen Human Business Designs:

Mithilfe der vier W-Fragen wird Komplexität besser begreifbar.

DIE 4 W-FRAGEN:

Entwicklung eines ganzheitlichen Human Business Designs



Quelle: HRpepper

Pontons Inseln der „Exploration“ und des Neuarangements, aber auch der Effizienz und der „Exploitation“. Wir erneuern uns, laden uns auf und gewinnen neue Stabilität. Wirtschaft ist ein komplexes Zusammenspiel aus Individuum, Organisation und Umwelt. Die jeweiligen Ebenen zusammengenommen ergeben ein Human Business Design. Das ist für jedes Unternehmen unverwechselbar, muss permanent angepasst und neu aktualisiert werden. Dafür werden die Pontons genutzt.

Der Umgang mit Komplexität in zwei Richtungen

Der Ansatz des Human Business Design

- setzt an den Bedürfnissen der Anspruchsberechtigten an (beispielsweise der Kundinnen und Kunden),
- findet als gemeinsam erlebter Erkenntnisprozess aller Beteiligten statt,
- im Rahmen dessen auch die Bedürfnisse der Beteiligten konstruktiv integriert werden müssen.

Alle Change-Herausforderungen sind deshalb Human Business Design-Herausforderungen. Von

Jim Collins und Jerry Porras stammt der unverrückbar richtige Satz:

„Building a visionary company is a design problem, and great designers apply general principles, not mechanical lock-step dogma. Any specific how-to will almost certainly become obsolete.“

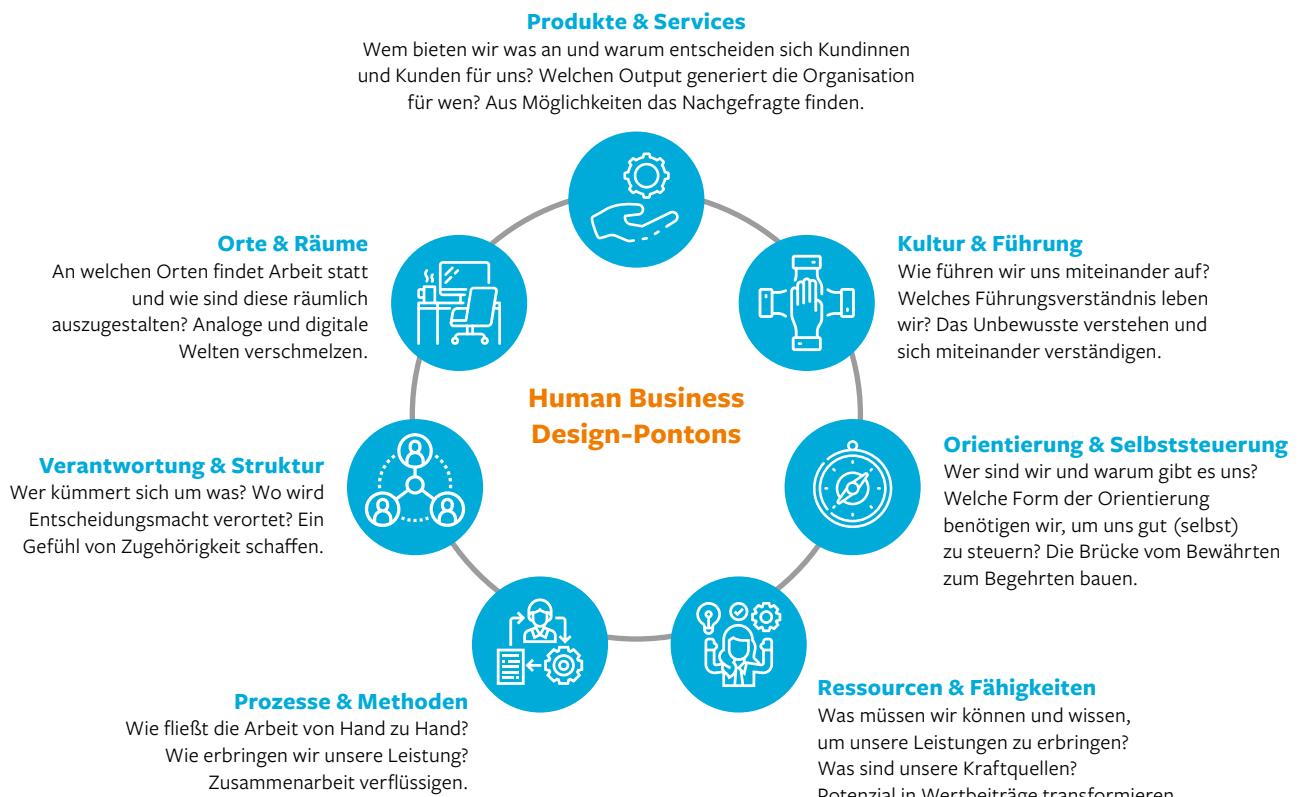
Der Design-Ansatz zieht einen Umgang mit Komplexität in zwei Richtungen nach sich: Auf der einen Seite vermindert er jegliche Komplexität, weil er nur einen Ausschnitt aus einem größeren Ganzen abbildet. Andererseits findet durch den Aufbau unterschiedlicher Perspektiven und Herangehensweisen eine Zunahme von Komplexität statt.

Die daraus entstehende Spannung gilt es zu moderieren. Ein schnelles Oszillieren zwischen den Komplexitätspolen ist erforderlich, das anhand von **vier W-Fragen** geordnet wird. Mit diesen können wir die Komplexität besser begreifen und integrieren (siehe Abbildung 1).

Warum muss sich etwas verändern?

Das Unternehmen lernt, seine Veränderungsmotivation zu verstehen. Ursache einer Veränderung ist in der Regel, dass das dynamische Gleichgewicht aus Angebot und Nachfrage aus der Balance geraten ist. Das heißt: Entweder ist etwas auf der Seite der

Abbildung 2: Die sieben Pontons sind „Drehscheiben mit Reflexions- und Beratungsflächen“ für die betroffenen Akteure.



Quelle: HRpepper

Bedürfnisse und Bedarfe der Kunden oder der dafür bereitgestellten Wertangebote seitens des Unternehmens in Bewegung geraten, sodass eine Anpassungsleistung erforderlich wird.

Wer sind die Akteure und Akteurinnen der Veränderung?

Das Unternehmen klärt, wer von der aktuellen Veränderung betroffen ist und welche Bedürfnisse bzw. Bedarfe überhaupt adressiert werden. Human Business Design ist ein partizipativer Ansatz. Er geht

davon aus, dass Menschen als selbstbestimmte Subjekte die HBD-Architektur aushandeln. Wir sollten Menschen nicht aus der Objektperspektive betrachten. Sie sind Handelnde, die vor allem das unterstützen, was sie selbst erschaffen haben.

Was muss sich verändern?

Das Unternehmen fokussiert den Gegenstand der Veränderung. Oder mit **Peter Drucker** ausgedrückt: die richtigen Dinge tun. Die sieben Pontons sind dazu die entsprechenden „Drehscheiben mit Reflexions- und Beratungsflächen“ für die betroffenen Akteure.

Die sieben Pontons sind:

- 1 Orientierung und Selbststeuerung
- 2 Produkte und Services
- 3 Verantwortung und Struktur
- 4 Prozesse und Methoden
- 5 Orte und Räume
- 6 Ressourcen und Fähigkeiten
- 7 Kultur und Führung

Literaturtipp



Christian Völkl; Matthias Meifert (2021): „Human Business Design: Das Ponton-Prinzip für Unternehmen in dynamischer Transformation“, Murmann Publishers

Human Business Design betrachtet alle relevanten Teile eines Unternehmens, entwickelt daraus ein ganzheitliches Bild der Situation und leitet Hypothesen zur Problemstellung und zu den Veränderungsbedarfen ab. Es gibt Veränderungsimpulse auf individueller, Team- und Organisationsebene, um bisherige Denk- und Verhaltensmuster aufzubrechen.

Wie gehen wir Veränderungen an?

Das Unternehmen bestimmt und etabliert Praktiken zur Erneuerung und Weiterentwicklung. Im Rahmen des HBD begibt man sich in einen Change-Prozess, der acht Aktionsflächen umfasst und der auf dem **Design Thinking** aufsetzt. Der Prozess ist ein iterativer, atmender Prozess im Wechsel zwischen öffnend-konzeptioneller und schließend-konkretisierender Flughöhe.

» Es gibt Veränderungsimpulse auf individueller, Team- und Organisationsebene, um bisherige Denk- und Verhaltensmuster aufzubrechen.

Er ist stabil und vermittelt den Teilnehmenden auf ihrer Reise in das Ungewisse den notwendigen Halt. Und er ist flexibel, um in Bezug auf die Besonderheiten des Problems, die Spezifika der Handelnden sowie die vorherrschenden Umweltbedingungen passgenau ausgestaltet seine volle Wirkung zu entfalten.

Es darf nicht vergessen werden: Human Business Design ist auf den Menschen ausgerichtet. Es geht darum, wie sich Veränderungen für die Betroffenen anfühlen und auswirken. Human Business Design-Denken bietet die Möglichkeit, Veränderungen aus der Zielgruppenperspektive zu prüfen und neue Lösungen umzusetzen. Selbstbestimmung ist die neue Freiheit, Komplexität ihr Anstifter.

ERLÄUTERUNG

Die Haltung hinter HBD

Design zielt darauf ab, dem Menschen zu dienen. Es gibt den Dingen einen Sinn und macht sie verständlich. Business Design ist zunächst das sinnvolle Betriebssystem eines Unternehmens, das permanent eine Art von Neubesinnung auf sich verändernde Umweltbedingungen vornimmt. Dahinter verbirgt sich ein lebendiger Organismus mit Menschen, „Humans“ eben, die sich fortwährend neu einstellen und kalibrieren. Human Business Design betrifft alle Unternehmen, unabhängig von Sektor, Branche, Unternehmensgröße und Reifegraden. Unternehmen haben nämlich fortwährend die Aufgabe, ihre Antriebe und Betriebssysteme schnell und wirksam anzupassen. Permanent, ohne Ende, Mensch und System Hand in Hand.

Mit anderen Worten: Es geht immer und besonders auch darum, die Zusammenarbeit von Menschen (neu) zu gestalten und weiterzuentwickeln – das Humane mitzudenken. Deshalb heißt die Methodik Human Business Design: Menschen ins Boot holen, Organisationen kalibrieren und schließlich sich und die Mitarbeitenden weiterentwickeln.

Die alternative Selbsterzählung als Anfang

Der Ansatz des Human Business Designs und im Speziellen die Ponton-Logik lassen sich sehr gut anhand eines Praxisbeispiels illustrieren.

Bei der Begleitung eines internationalen mittelständischen Unternehmens befanden wir uns nach einer intensiven Strategieklausur, die sich der Warum- und der Wer-Frage des Veränderungsvorhabens gewidmet hatte, gemeinsam auf dem Ponton „Kultur und Führung“: Wir waren uns einig, dass zur Bewältigung der strategischen Herausforderungen ein Kulturwandel notwendig sein würde, auch wenn noch nicht ganz klar war, in welche Richtung dieser gehen sollte.

Hier luden wir die Geschäftsführung ein, sich neugierig umzusehen und erst mal zu erkunden, woran sie die aktuelle Organisationskultur erkennen könnten. Denn auf den ersten Blick passten die explizit vereinbarten Werte sehr gut zur strategischen Ausrichtung und es war nicht ganz klar, woran es eigentlich kulturell hakte. Um dies zu erfassen, sammelten wir Geschichten aus ganz unterschiedlichen Perspektiven mit dem Fokus auf Fragen zu Identität und Erfolg: Wer sind wir? Wofür gibt es uns? Was hat uns bisher erfolgreich gemacht? Unser Ziel war

es, über diese sehr konkreten Geschichten an die viel tiefer liegenden, unhinterfragten Grundannahmen der Organisation, an ihre Narrative zu kommen.

Die zentrale Annahme hinter diesem Ansatz ist, dass jeder Wandel mit einer Veränderung der Selbsterzählung beginnt. Dafür muss die aktuelle Selbsterzählung des Unternehmens erkannt werden und anschließend eine alternative (passendere und gleichzeitig anschlussfähige) Selbsterzählung gefunden werden, die es wiederum – zum Beispiel über gezieltes Storytelling – zu verankern gilt. Wir bewegten uns somit zunächst nur im Ausschnitt „Kultur und Führung“, um über den Fokus auf den einen Aspekt die Grundidee der Veränderung zu konkretisieren (Komplexitätsreduktion).

Mit dem Zielnarrativ von Ponton zu Ponton

Die Auswertung der Geschichten zur Erfassung der aktuellen Narrativ-Elemente und die Ableitung neuer, für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens hilfreicher Elemente fand in einer **interdisziplinären, hierarchieübergreifenden Fokusgruppe** statt. Mit der Konkretisierung des Zielnarrativs wagten wir dann einen Sprung in die Komplexitätsanreicherung: Bei einem Workshop wurden im Raum die sieben Pontons mit Tischen symbolisiert.



Die Teilnehmenden starteten gemeinsam vom Ponton „Kultur und Führung“ und steuerten die anderen sechs Tische an. An jedem Ponton lagen

Leitfragen bereit, die auf mögliche Anknüpfungspunkte zu anderen Veränderungsgegenständen hinwiesen: „Wenn wir unsere Kultur in diese Richtung verändern wollen, was heißt das für unsere ‚Ressourcen und Fähigkeiten?‘“ oder „Gibt es auf dem Ponton ‚Prozesse und Methoden‘ bereits laufende Veränderungsprojekte, die sinnvollerweise mit der Kulturveränderung verknüpft werden sollten?“

Im Ergebnis wurden zwei bereits laufende Projekte mit hoher „Management Attention“ aus anderen Pontons ausgewählt, die nun gezielt im Sinne der Zukunftskultur angegangen und mithilfe von Geschichten (Storytelling) im Unternehmen verankert werden sollten. Dabei handelte es sich einmal um die Einführung eines neuen CRM-Systems (Ponton „Prozesse und Methoden“) sowie die Überarbeitung des aktuellen Performance-Dialogs (Ponton „Orientierung und Steuerung“). Darüber hinaus wurde deutlich, dass die Kulturveränderung Implikationen für weitere Pontons hat, dass aber über den Fokus auf die Zusammenarbeit mit den beiden „Leuchtturmprojekten“ zunächst ausreichend Veränderungsimpulse gesetzt würden. Somit erlebten wir live das Oszillieren zwischen Komplexitätsanreicherung und -reduktion.

Das Praxisbeispiel verdeutlicht, das Human Business Design – mit **Hartmut Rosa** gesprochen – auch immer wieder Ausdruck einer gemeinsamen Resonanzanstrengung ist. In diesem Sinne ist jeder eingeladen, jetzt selbst über die Pontons zu gehen. **c!**



Christian Völkl

verbessert als Unternehmensforscher und „Potenzialentfalter aus Leidenschaft“ das Zusammenspiel von Menschen in Unternehmen. Dafür hat er den Ansatz eines wertorientierten Human Business Designs entwickelt. Er ist Berater bei HRpepper und prägt dort als Partner die strategische Positionierung der Transformationsberatung.



Anne Haker

ist seit über zehn Jahren als Beraterin und Coach tätig. Für HRpepper leitete sie den Bereich „Kulturen verändern“ und begleitete die interne Transformation zur agilen Kreisorganisation. Aktuell forscht und lehrt sie zu den Themen „New Work“ und „Nachhaltigkeitsnarrative“. Sie ist als selbstständige Beraterin tätig.