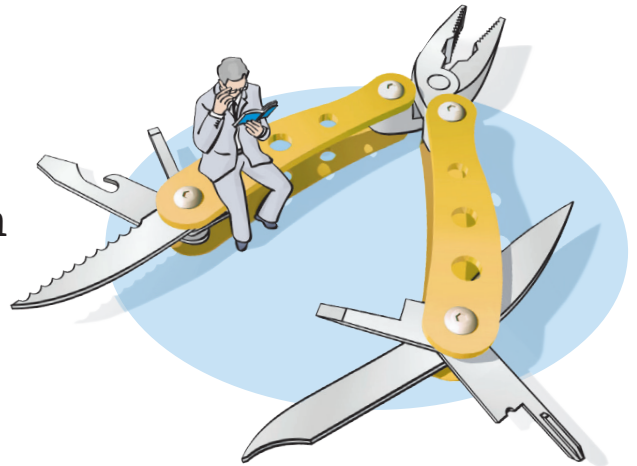


Werkzeug (84)

Transformationsreise Wirtschaft

Unternehmen und NGOs gemeinsam
unterwegs Richtung Nachhaltigkeit

Veronika Busch und Thomas Radke



Die Nachhaltigkeitstransformation stellt insbesondere kleinere KMU vor Herausforderungen. Die Methode «Transformationsreise Wirtschaft» bündelt methodische Ansätze und mit diesen die Potenziale von Unternehmen und Zivilgesellschaft für die regionale Transformation.



Veronika Busch

Innovationscoachin, Organisationsentwicklerin fint e.V.

Kontakt:
veronika.busch@fint.team



Thomas Radke

Organisations- und Regionalentwickler,
Action Learning Facilitator Regionales
Zukunftszentrum Mecklenburg-
Vorpommern

Kontakt:
radke@bdw-mv.de

Die nachhaltige Transformation der Wirtschaft erfordert tiefgreifende Veränderungen in Organisationen und Lernprozesse auf individueller und kollektiver Ebene. Gerade kleine, mittlere und Kleinstunternehmen verfügen oft nicht über eigene Nachhaltigkeits- oder Organisationsentwicklungsabteilungen und haben nur sehr begrenzte Ressourcen für externe Beratung. NGOs dagegen wissen meist viel über Nachhaltigkeit, oft fehlt ihnen aber der konkrete Zugang zur Unternehmenspraxis. Mitunter gibt es Vorurteile, unterschiedliche Arbeitsweisen und Missverständnisse. Im schlimmeren Fall auch Unkenntnis, Ignoranz und aktives Gegeneinander. Dabei können Unternehmen von den Erfahrungen und Netzwerken der NGOs profitieren und NGOs von Einblicken in die Realwirtschaft. Hier setzt die Transformationsreise Wirtschaft an: Sie bringt Unternehmen und NGOs in einem strukturierten Prozess zusammen, um gemeinsam nachhaltige Unternehmens-Lösungen zu entwickeln (Cross Innovation). Durch die Verbindung von Innovationsmethoden, Organisationsentwicklung und erfahrungsbasiertem Lernen entstehen praxisnahe Ansätze, die an den realen Herausforderungen der Beteiligten ansetzen. Neben konkreten Ergebnissen für die Unternehmen und neuen Netzwerken entsteht als gewünschter Nebeneffekt eine zentrale Zukunftskompetenz: Transformationsfähigkeit – die Fähigkeit, sich an neue Gegebenheiten anzupassen, Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten und dabei über den eigenen Tellerrand hinauszublicken.

Kontext der Methode

Die Wirtschaft Mecklenburg-Vorpommerns ist von Kleinteiligkeit und Strukturschwäche geprägt. Über 90 Prozent der Unternehmen sind Klein- oder Kleinstbetriebe, meist gegründet in den 1990er Jahren. Dadurch fehlen historisch gewachsene Vermögen und Rücklagen für Investitionen. Gleichzeitig stehen viele Unternehmen durch den bevorstehenden Ruhestand der Babyboomer vor ihrer ersten Nachfolgeregelung. Während die kurze Unternehmenshistorie eine gewisse Flexibilität für Transformation bietet, fehlen oft finanzielle Spielräume und personelle Ressourcen für strukturierte Veränderungsprozesse. Da bietet es sich an, den Wandel mit vorhandenen Mitteln und regionalen Ressourcen zu bewältigen.

Hier setzt die Methode der Transformationsreise an – ein integriertes Programm, das Raum für strategische Fragestellungen schafft, die im Tagesgeschäft oft untergehen. Es bietet Unternehmen eine strukturierte Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit und bezieht die Zivilgesellschaft aktiv ein: NGOs lernen Unternehmen kennen, beraten diese und unterstützen sie in Innovationsprozessen.

Das Programm entstand aus einem Austausch zwischen dem Zukunftszentrum MV, einem ESF-geförderten BMAS-Projekt zur Unterstützung von KMU im digitalen Wandel, und der zivilgesellschaftlichen Initiative Zukunftshandeln MV, die aus dem Zukunftsrat der Staatskanzlei Mecklenburg-Vorpommerns hervorgegangen ist. Unterstützt wird es von den IHKs des Landes und dem Kirchlichen Dienst der Arbeitswelt der Nordkirche als Co-Finanzierer.

Die Transformationsreise setzt zwei zentrale Zeichen:

1. Erfinderisch mit dem arbeiten, was in der Region vorhanden ist.
2. Sektorübergreifende Kooperation und Selbsthilfe.

Von 2022 bis 2024 gab es drei jährliche Durchläufe mit insgesamt 25 Unternehmen und 25 NGOs in den drei Kammerbezirken Mecklenburg-Vorpommerns, und das Format erregt zunehmend überregionale Aufmerksamkeit.

Darstellung der Methode

Die Methodik der Transformationsreise wurde im Dialog mit den fachlichen Hintergründen der beiden Prozessbegleiter entwickelt: Innovationscoachin und System Designerin mit Fokus auf Design Thinking und Cross Innovation sowie Organisations- und Regionalentwickler mit Schwerpunkt Action Learning. Auf Basis der gemeinsamen Anfangsmotivation wurde das gemeinsame Ziel definiert: die Nachhaltigkeitstransformation von – vorrangig kleineren und mittleren – Unternehmen zu unterstützen. In einem iterativen Prozess wurden die jeweiligen methodischen Ansätze zu einem wirkungsvollen Ganzen zusammengefügt:

- Design Thinking für die Grundstruktur des Prozesses sowie für die methodisch angeleitete Produktion von Kreativität, auf Basis von erforschten Nutzerbedürfnissen, der Erstellung von Prototypen und deren Testung und Adaption aufgrund von Nutzerfeedbacks
- Action Learning mit einem realen Veränderungsprojekt
- Cross Innovation mittels Tandem-Partnern aus zivilgesellschaftlichen Organisationen/NGOs und weiteren Unternehmen für Perspektivwechsel und Inspiration
- Kollegiale Beratung der Unternehmen und der NGOs zur jeweiligen Unterstützung in ihrer Rolle als Unternehmen bzw. Tandempartner im Transformationsprozess
- Coaching der Tandems in den Workshops und zwischen- durch für gute Partizipation und Organisationsentwicklung.

Diese Entwicklungsarbeit unterlag dem impliziten Risiko eines «Wettstreits der Methoden» und damit auch der Berater*innen. Das ergebnisoffene und lösungsorientierte Einlassen auf diesen Konzeptionsprozess und auf den jeweils anderen ermöglichte eine methodische Innovation, die die Stärken der einzelnen methodischen Ansätze optimal miteinander kombiniert. Der Prozessrahmen funktionierte ab dem ersten Durchgang und es wurden im weiteren Verlauf nur minimale Anpassungen vorgenommen.

Der Prozess der Transformationsreise beinhaltet klar abgegrenzte Phasen, Methoden, Rollen und Aufgaben. Die Moderator*innen begleiten die einzelnen Personen, Teams und Gruppen dabei. Im Detail gibt es folgenden Ablauf:

Ausschreibung, Bewerbung und Vorgespräche: Die Transformationsreise startet mit der öffentlichen Ausschreibung. Unternehmen und NGOs werden eingeladen, eine Interessensbekundung einzureichen. Darauf folgen Einzelgespräche mit allen Interessierten: Wo liegen die jeweiligen Kompetenzfelder? Wie stark erscheint das Commitment für das Einlassen auf den gesamten Prozess? Wie ernsthaft ist die Veränderungsmotivation? Gibt es ein klares Mandat, falls die Geschäftsführung nicht selbst teilnimmt? Wie stark ist der erwartete Impact des Veränderungsvorhabens? Sind die Förderbedingungen erfüllt? Aufgrund dieser Gespräche erarbeitet das Projektteam einen Vorschlag für das Matching von Unternehmen und NGO-Partnern.

Virtueller Kick Off: Beim virtuellen Kick Off lernen sich Unternehmen und NGOs erstmals kennen und erhalten eine vertiefte Einführung in den Prozess und die administrativen Belange sowie die virtuelle Arbeitsumgebung. Die Prozessbegleiter*innen stellen ihren Matching-Vorschlag vor.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?

[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.