Prof. Dr. Georg Kraus

# Transformationen erfordern Lösungen 2. Ordnung

In vielen Transformationsprojekten werden nur die Symptome vorhandener Probleme behandelt. Um die realen Probleme und deren Ursachen zu erkennen und zu beseitigen, bedarf es meist eines „Tiefseetauchens" in der Organisation und Lösungen 2. Ordnung.




**Zum Autor: Prof. Dr. Georg Kraus ist Inhaber der Change- und Transformationsberatung Kraus & Partner, Bruchsal. Der Diplom- Wirtschaftsingenieur hat eine Professur an der Technischen Universität Clausthal und ist Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe und der IAE in Aix-en-provence. Er ist u.a. Autor des im Februar 2026 erschienenen Buchs „Unter die Oberfläche: Geschichten über das, was Unternehmen wirklich verändert".**

Aufgrund der sich rasch verändernden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen stehen zurzeit viele Unternehmen vor der Notwendigkeit einer tiefgreifenden Transformation. Entsprechend viele Changeprojekte finden in ihnen statt, doch deren Erfolg bleibt oft hinter den Erwartungen zurück:

- Neue Systeme werden eingeführt, doch nicht genutzt.
- Strategien werden verabschiedet, doch nicht gelebt.
- Strukturen werden angepasst, ohne dass sich die Zusammenarbeit und Ergebnisse spürbar verbessern.

Die Gründe hierfür liegen selten in handwerklichen Fehlern bei der Projektplanung. Sie wurzeln vielmehr in der Natur der Organisationen, denn: Diese sind keine mechanischen Systeme, die sich linear steuern lassen, sondern soziale Gefüge. Sie bestehen aus Menschen mit individuellen Erfahrungen, Interessen, Ängsten, Routinen, Überzeugungen usw.. Deshalb kann auch eine rational überzeugende Strategie nicht anschlussfähig sein.

## Warum Menschen sich Vernünftigem widersetzen

Aus Sicht der Top-Entscheider in den Unternehmen ist der Widerstand von Teilen der Belegschaft gegen geplante Veränderungen oft unverständlich. Sie fragen sich:

- Warum halten die Mitarbeitenden an ineffizienten Routinen fest?
- Warum blockieren sie Maßnahmen, die offensichtlich Verbesserungen bringen sollen?

Die Antwort liegt in der Wahrnehmung der Betroffenen. Veränderungen bedeuten für sie Unsicherheit. Sie stellen das Vertraute infrage und werfen für sie existenzielle Fragen auf, wie:

- Werde ich künftig noch gebraucht??
- Verliere ich an Einfluss?
- Kann ich den neuen Anforderungen gerecht werden?
- Wird meine bisherige Leistung entwertet?

Was aus Unternehmenssicht eine notwendige Veränderung ist, stellt für die Betroffenen top-down oft eine Bedrohung ihrer beruflichen Identität dar. Widerstand ihrerseits ist deshalb kein Zeichen für Unvernunft, sondern ein Ausdruck von Sorge und dient dem Selbstschutz.

## Verflixt, immer wieder tauchen dieselben Probleme auf

In nahezu allen Changeprojekten zeigen sich ähnliche Hindernisse bzw. Erfolgsbarrieren:

- Silodenken,
- mangelnde Kooperation,
- starre Routinen und
- Angst vor Neuem.

Häufig werden diese Probleme von den Projektverantwortlichen direkt adressiert – etwa mittels neuer Tools, Prozesse und Strukturen. Doch die Effekte bleiben meist begrenzt. Die Probleme verschwinden nicht, sie treten vielmehr in leicht veränderter Form weiter auf, denn: Die vorgenannten Hindernisse sind nicht die eigentlichen Problemursachen. Sie sind nur Symptome von diesen.

Ein klassisches Beispiel hierfür ist das Silodenken der Abteilungen. Eine naheliegende Lösung hierfür sind bereichsübergreifende Projekte und veränderte

## Lösungen 1. und 2. Ordnung im Vergleich

Im Kontext von Change- und Transformationsprojekten kann man Lösungen 1. Ordnung als Maßnahmen verstehen, die die bestehenden Strukturen, Prozesse oder Verhaltensweisen optimieren, ohne das System grundlegend zu verändern. Lösungen 2. Ordnung hingegen verändern die Logik, Paradigmen, Steuerungsmechanismen oder das Geschäftsmodell selbst.

| Dimension | Lösung 1. Ordnung | Lösung 2. Ordnung | Vorzug der Lösung 2. Ordnung | Beispiel |
|---|---|---|---|---|
| Zielsetzung | Bestehendes verbessern | System neu gestalten | Nachhaltigere Wirkung | Einführung neuer Berichtsformate vs. vollständige Umstellung auf datengetriebene Steuerung |
| Problem-verständnis | Symptome adressieren | Ursachen und Systemdynamiken adressieren | Verhindert Wiederauftreten der Probleme | Zusätzliche Freigabeschritte vs. Beseitigung unnötiger Hierarchieebenen |
| Organisations-struktur | Bestehende Rollen optimieren | Rollen und Verantwortlich-keiten neu definieren | Höhere Anpassungs-fähigkeit | Effizienztraining für Abteilungen vs. Einführung agiler, cross-funktionaler Teams |
| Führung | Führungskräfte schulen | Führungsver-ständnis verändern | Kulturwandel statt Verhaltens-korrektur | Seminar zu Feedback-Techniken vs. Wechsel zu servant leadership |
| Unternehmens-kultur | Gewünschtes Verhalten fördern | Werte und Glaubenssätze verändern | Tiefere Verankerung des Wandels | Kommunikationskampagne vs. Neubestimmung der Unternehmenswerte |
| Prozesse | Prozesse verschlanken | End-to-End-Prozesse neu denken | Vermeidung lokaler Optimierungen | Digitalisierung von Formularen vs. vollständige Prozessautomatisierung |
| Technologie | Bestehende Systeme erweitern | Digitale Architektur neu aufbauen | Zukunftsfähigkeit | ERP-Upgrade vs. Cloud-native Plattformstrategie |
| Geschäftsmodell | Produkte verbessern | Wertschöpfungs-logik ändern | Neue Wachstumsfelder | Produktoptimierung vs. Wechsel von Produktverkauf zu Subscription-Modell |
| Zusammenarbeit | Mehr Meetings oder Abstimmungen | Neue Kollaborations-prinzipien | Höhere Innovations-fähigkeit | Regeltermine einführen vs. Netzwerkorganisation etablieren |
| Kundenorientierung | Kunden-zufriedenheit erhöhen | Kundenbeziehung neu definieren | Differenzierung im Markt | Verbesserte Hotline vs. Aufbau eines Customer-Ecosystems |
| Innovation | Mehr Innovations-projekte | Innovations-system etablieren | Dauerhafte Innovationsfähig-keit | Ideenwettbewerb vs. Innovationsportfolio mit Venture-Ansatz |
| Lernen | Schulungen anbieten | Lernende Organisation entwickeln | Kontinuierliche Anpassungsfähig-keit | Einzeltrainings vs. systematische Retrospektiven und Wissensnetzwerke |
| Change-Management | Akzeptanz für Veränderungen schaffen | Veränderungs-fähigkeit der Organisation erhöhen | Künftige Transformationen werden leichter | Kommunikationskampagne vs. Aufbau einer Change-Kompetenz im Unternehmen |
| Steuerung | Kennzahlen anpassen | Steuerungslogik verändern | Verhaltensänderung durch neue Anreize | Neue KPIs vs. Umstellung von individueller auf teambezogene Erfolgsmessung |
| Strategie | Bestehende Strategie optimieren | Strategische Ausrichtung neu definieren | Höhere Resilienz bei Marktumbrüchen | Marktanteil steigern vs. Wechsel in neue Geschäftsfelder |

Eine **Lösung 1. Ordnung** beantwortet die Frage: „Wie können wir das Bestehende besser machen?“
Eine **Lösung 2. Ordnung** beantwortet die Frage: „Wie müssen wir unser System verändern, damit das Problem nicht mehr entsteht und wir künftig leistungsfähiger sind?“

Quelle: Kraus & Partner, Bruchsal

Kommunikationsstrukturen. Nach deren Einführung besteht das Silodenken aber oft weiter. Warum? Zuweilen zum Beispiel, weil die Entlohnung der Mitarbeitenden sich weitgehend am betriebswirtschaftlichen Ergebnis der Abteilung orientiert. Ist dies der Fall, ist aus Mitarbeitersicht eine bereichsübergreifende Kooperation weder attraktiv noch lukrativ. Also wird sie auch nur scheinbar praktiziert. Das sichtbare Problem Silodenken hat also tieferliegende Ursachen.

## Lösungen zweiter statt erster Ordnung finden

Viele Projektverantwortliche sind pragmatische Macher. Sie wollen erkannte Probleme möglichst schnell lösen; das wird von ihnen auch erwartet. In Transformationsprojekten führt dies jedoch oft dazu, dass nur die Symptome behandelt werden und die eigentlichen Problemursachen unangetastet bleiben.

In der Organisationsentwicklung unterscheidet man zwischen Lösungen erster und zweiter Ordnung. Lösungen erster Ordnung zielen darauf ab, Probleme innerhalb bestehender Systeme zu beheben. Dazu zählen etwa das Einführen neuer Tools, das Optimieren von (Teil-)Prozessen oder zusätzliche Abstimmungsrunden. Diese Maßnahmen können sinnvoll sein, greifen aber oft zu kurz.

Lösungen zweiter Ordnung hingegen hinterfragen das System selbst und suchen nach den tieferliegenden Ursachen von Problemen; mit Fragen wie:

- Welche Annahmen prägen das Handeln?
- Welche Regeln und Anreizsysteme verstärken unerwünschte Effekte?
- Welche kulturellen Muster halten Probleme aufrecht?
- Erst wenn diese Fragen beantwortet werden, können nachhaltige Veränderungen entstehen (siehe Tabelle).

## Unter die Oberfläche schauen und tauchen

Hierfür erneut ein Beispiel: Ein Unternehmen, das unter mangelnder Innovationskraft leidet, kann ein Innovation-Lab gründen. Dies ist eine typische Lösung erster Ordnung. Bei einer Lösung zweiter Ordnung hingegen würde zunächst untersucht, was die Ursachen der geringen Innovationskraft sind. Also, ob es beispielsweise daran liegt, dass ein Denken „out of the box" im Unternehmen real kaum erwünscht ist und Fehler bzw. Fehlversuche in ihm sogar sanktioniert werden.

Denn wenn die Mitarbeitenden Angst haben, das Gewohnte laut zu hinterfragen und Fehler zu begehen, bleibt Innovation immer schwierig – unabhängig davon, wie viele Innovation-Labs existieren.

Nachhaltig werden Veränderungen in Unternehmen meist erst, wenn man sich auch mit den in der Organisation bestehenden, die Kultur prägenden (individuellen und kollektiven) Glaubenssätzen, Ängsten sowie (informellen) Regeln befasst. Das ist oft heikel, denn hierbei werden auch die bestehenden Machtstrukturen und Routinen hinterfragt. Deshalb sind Konflikte nahezu unvermeidlich. Dennoch liegt gerade hierin der Schlüssel zu nachhaltiger Veränderung.

## Geduld ist entscheidend, Fehler gehören dazu

Transformationsprojekte und -prozesse verlaufen selten geradlinig und wie vorab geplant. Sie sind vielmehr geprägt von Rückschlägen, Unsicherheiten und nötigen Anpassungen. Die Projekte starten mit klaren Zielen, stoßen auf Widerstände, verlieren an Dynamik und müssen neu ausgerichtet werden. Ein solcher Verlauf ist normal; in ihm spiegelt sich die Komplexität solcher Prozesse und Vorhaben wider.

Ein zentraler Erfolgsfaktor in solchen Projekten ist Geduld, denn: Kulturelle Veränderungen benötigen Zeit, da sie mit Lernprozessen verbunden sind. Die Organisation selbst und die Mitarbeitenden – top-down – in ihr müssen neue Denk- und Verhaltensweisen entwickeln und erproben. Dabei sind Fehler unvermeidlich. Entscheidend ist, wie mit ihnen umgegangen wird. Werden sie als Lernchance genutzt, fördern sie die Entwicklung. Werden sie hingegen sanktioniert und (deshalb) vertuscht, behindern sie diese.

## Geschichten erzählen, die Zuversicht vermitteln

Oft scheitern Transformationsprojekte auch an der Art ihrer Kommunikation. Zumeist besteht deren Basis aus

- Strategiepapieren,
- Roadmaps,
- Kennzahlen und
- PowerPoint-Präsentationen.

Diese Tools sind wichtig, doch sie reichen nicht. Denn Menschen inspirieren und motivieren in der Regel nicht Zahlen und Konzepte, sondern Geschichten; Geschichten darüber,

- wie die Organisation bzw. ihre (Zusammen-)Arbeit nach dem Change konkret aussehen könnte,
- welche Schwierigkeiten auf dem Weg dorthin auftreten können,
- wie andere Personen/Organisationen diese überwunden haben,
- warum sich der Einsatz für sie/die Organisation lohnt.

Geschichten, die keine unrealistischen Versprechen geben, jedoch Zuversicht vermitteln und deren Kernbotschaft nicht lautet „Alles wird einfach", sondern: „Es wird schwierig – doch wir schaffen es, wenn …."; Geschichten also, die Realismus mit Hoffnung verbinden und deshalb Vertrauen und Energie erzeugen.

## Ein „Tiefseetauchen" lohnt sich

Die Praxis zeigt: Transformationen scheitern selten an mangelnder Kompetenz oder fehlenden Konzepten. Sie scheitern daran, dass Organisationen ihre eigenen Muster unterschätzen. Wer nachhaltige Veränderungen erreichen möchte, muss auch unter die Oberfläche schauen und bereit sein, unbequeme Fragen zu stellen und Unsicherheit auszuhalten.

Transformationen sind kein linearer Prozess mit garantiertem Erfolg. Sie sind Lern- und Entwicklungsprozesse, die Geduld und eine ausgeprägte Reflexionsfähigkeit erfordern. Doch genau in diesem Tiefer-schauen und -gehen liegt die Chance, nachhaltige Veränderungen zu bewirken, die zur gewünschten Entwicklung und zum angestrebten Erfolg führen.