

So verdoppeln Sie den Erfolg
Ihrer Transformationsprojekte

CHANGE

DURCH CO

CREATION

**E-Book
inside**

Hans-Werner Bormann
Marcus Benfer
Gabriela Bormann

campus



Buch und E-Book in einem – Lesen, wie *Sie* wollen!

1. Öffnen Sie die **Webseite** www.campus.de/ebookinside.
2. Geben Sie folgenden **Downloadcode** ein und füllen Sie das Formular aus
»TICKET TO READ« - IHR CODE:
3. Wählen Sie das gewünschte E-Book-**Format** (MOBI/Kindle, EPUB, PDF).
4. Mit dem Klick auf den Button am Ende des Formulars erhalten Sie Ihren persönlichen **Downloadlink** per E-Mail.

Hans-Werner Bormann, Marcus Benfer und Gabriela Bormann sind in unterschiedlichen Funktionen für die WSFB-Beratergruppe Wiesbaden tätig, die nun schon zum sechsten Mal in Folge als »Beste Berater« (organisiert von *brand eins* und Statista) in den Kategorien »Change-Management, Strategieentwicklung, HR, Organisation und Banken« ausgezeichnet wurde.

Hans-Werner Bormann
Marcus Benfer
Gabriela Bormann

CHANGE DURCH CO-CREATION

So verdoppeln Sie den Erfolg
Ihrer Transformationsprojekte

Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-51000-2 Print
ISBN 978-3-593-44120-7 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-44131-3 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2019 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Alle Abbildungen unterliegen dem Copyright der WSFB-Beratergruppe Wiesbaden

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Gesetzt aus der Sabon, DIN Next Rounded, Affogato

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Vorwort	9
Die Kraft der schöpferischen Co-Creation	15
Co-Creation in der Buchentstehung	15
Theorie für Praktiker – Warum Sie den Anfang nicht verpassen sollten	17
Was Veränderungen anspruchsvoll macht	21
Und dann ist das Projekt leider versandet – Beispiele aus der Praxis	21
Wie Organisationen wirklich ticken	25
Es geht immer um mentale Modelle – Oder: Konstruktivismus für Manager	25
Organisationen sind soziale Systeme, die aus Entscheidungen bestehen	31
Der System-Diamant – Ihr Zugang zum Herzen Ihrer Organisation	34
Warum sich soziale Systeme mit Veränderungen schwertun ...	47
Was Veränderungen gelingen lässt	53
Musterwechsel durch Co-Creation	53
Was ist Co-Creation?	53
Co-Creation ermöglicht Lernen 2. Ordnung	59
Das Handwerkszeug: Zentrale Elemente co-kreativer Veränderung	62
Reflexion als grundlegendes Element für organisationale Transformation	83

Dem Musterwechsel Kraft geben	84
Das Innere mit dem Äußeren des System-Diamanten verbinden	85
Entscheidungen ableiten und umsetzen	90
Strukturelle Hindernisse aus dem Weg räumen	93
Ein Strukturvorschlag für co-kreative Prozesse	95
Veränderung gestalten – Kernaufgabe von Führung	96
Verantwortung und Haltung der Führung	97
Entscheidungen organisieren, Rahmen setzen, Organisation »enablen«	100
Die Intelligenz der Organisation nutzen	106
Sich von der Tribüne aus selbst beobachten – die Macht der Metaperspektive	108
Wie Sie Ihr Veränderungsvorhaben zielführend angehen	111
Grundsätzlich: (Fast) Immer den Durchblick haben	112
Das Fundament	112
Im Fokus: Die zentrale organisationale Herausforderung	117
Irgendwo geht es los: Von der Veränderungsidee zum Veränderungsvorhaben	119
Analyse Ihres Veränderungsvorhabens:	
Um was geht es konkret?	125
Rot-Grün-Modell: Was ist Anlass und Ziel der Veränderung?	126
Business Impact – Was geschieht, wenn nichts geschieht?	133
Wie sieht der System-Diamant IST und ZIEL aus?	139
Welche Entscheidungen sind bereits getroffen? Welche sind zu treffen?	149
Sind Ihre Key Player zur Veränderung wirklich bereit?	153
Retrospektive I	160
Untersuchen Sie Ihre Organisation: Wie tickt sie?	163
Wo im System steckt Veränderungsenergie?	165
Wer sonst ist wichtig und ist wie positioniert?	168
Wie groß ist Ihr Manövrierraum?	169
Komfort, Stretch und Panik – das Zonenmodell	177
Wie wird in Ihrer Organisation entschieden? Und von wem?	179

AbwehrROUTINEN – Wie Ihre Organisation normalerweise Veränderung verhindert	185
Wie steht es um den Change-Reifegrad Ihrer Organisation? ...	190
Co-Creation: Wie bereit ist Ihre Organisation?	194
Retrospektive II	195
Und jetzt die Diagnose: Was ist die zentrale organisationale Herausforderung im Rahmen der Veränderung?	199
Was sind die Key Enabler für Ihr Veränderungsvorhaben?	200
Setzen Sie Ihre Change-Erfolgsformel auf	220
Retrospektive III	226
Kreieren Sie Ihre Veränderungsarchitektur	229
Die zur Umsetzung erforderlichen Schritte	229
Der Kreativprozess: So kommen Sie von Ihren Zielen zu konkreten Umsetzungsideen	234
Maßnahmen	247
Führung statt Multiplikatoren	250
Welche weiteren Entscheidungen sind zu organisieren?	258
Ergänzende Komponenten	260
Projektmanagement	263
Wie sieht nun Ihr Plan aus?	270
Iterative Schleifen: So passen Sie Ihren Plan schrittweise den Rahmenbedingungen an	273
Retrospektive IV	276
Setzen Sie Ihr Veränderungsvorhaben wirksam um	279
Der notwendige Rahmen jeder Umsetzung:	
Umsetzungsbegleitende Kommunikation	280
Prozessbegleitende Kommunikation	281
Kommunikation im co-kreativen Prozess	285
Ist die Umsetzung auf Zielkurs? Das Wirkungsmonitoring	286
Interpretieren Sie die Ergebnisse kritisch	288
Institutionalisieren Sie Reflexionsprozesse	289
Der iterative Prozess: Werden Sie immer wirksamer – auch wenn es zunächst Kraft kostet!	291
Im Zentrum jeder Umsetzung: Das co-kreative Arbeiten am Musterwechsel auf allen Ebenen der Organisation	292

Die sieben wichtigsten Interventionen zur Organisation von Musterwechseln in Veränderungsprozessen	305
Kontext gestalten (1)	307
Organisation aktivieren und Joint action: Fragen stellen, Perspektive wechseln, Möglichkeitsraum erweitern (2)	308
Für Vergemeinschaftung sorgen (3)	309
Die Organisation mit sich selbst bekannt machen (4)	310
Das Thema ins Thema einführen (5)	311
Reflexion gestalten, in Konsequenzen denken (6)	312
Entscheidungen organisieren (7)	313
Ein zentraler Erfolgsfaktor beim Einsatz der Interventionen ..	313
Anhang	315
Danksagung	315
Quellen und weiterführende Literatur	316
Anmerkungen	319

Vorwort

Die Welt um uns herum, der Kontext, in dem wir leben, verändert sich derzeit tief greifend und sprunghaft. Und die Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt, werden immer komplexer. Das stellt hohe Ansprüche auch an Unternehmen und Organisationen. Sie sollen innovativer, schlanker, schneller werden und dabei zugleich die aktuelle Digitalisierungswelle bewältigen. Organisationen sind also mit einem zunehmenden Veränderungsdruck konfrontiert.

Damit Unternehmen und Organisationen diese Veränderungen meistern können, ist Agilität gefordert, das heißt die Fähigkeit, erstens Veränderungsnotwendigkeiten früh und schnell zu erkennen, zweitens wirksame und nützliche Veränderungsarchitekturen zu entwickeln und drittens Veränderungen konsequent und erfolgreich umzusetzen. Dabei muss jede Organisation in ihrer Komplexität und ihrem spezifischen Kontext den eigenen Weg finden. In den meisten Fällen reicht es nicht aus, schlicht Geschäftsmodelle und Prozesse zu verändern. Es muss sich vor allem im Denken und Handeln der beteiligten Menschen etwas verändern. Das ist die große, ungleich anspruchsvollere Aufgabe, vor der Sie als Unternehmer, Führungskraft, Manager heute stehen. Und dabei helfen noch so intensives Benchmarking, vorgefertigte Rezepte oder der verstaubte Change-Management-Baukasten nicht weiter. Denn die sind letztlich nichts weiter als schlüsselfertige Standardlösungen von außen. Die Lösung für die Zukunft muss von innen kommen. Dafür muss es Unternehmen und Organisationen gelingen, zu ihrem eigenen Kern vorzudringen, zu begreifen, wie das eigene System tickt, um so die eigene Reflexionsfähigkeit zu verbessern und Schritt für Schritt die geeignete Lösung zu erarbeiten.

Vor diesem Hintergrund richtet sich dieses Buch an Sie als Unternehmer, Führungskraft oder Manager. Sie wollen Ihr Unternehmen, Ihre

Organisation entwickeln, um mittelfristig wettbewerbsfähig zu bleiben und langfristig das Überleben Ihrer Organisation sicherzustellen. Genau das ist Ihre Aufgabe. Denn Transformation der Organisation ist Chefsache. Sie lässt sich gemeinsam gestalten, aber nicht delegieren.

Jede Führungskraft, jeder Unternehmenslenker kennt sie im Kleinen wie im Großen: Change-Management-Modelle, Veränderungsprojekte, Umsetzung neuer Strategien und Strukturen. Und es gibt mit Sicherheit niemanden in einer Führungsposition, der nicht schon seine eigenen Erfahrungen mit dem Handwerkszeug gemacht hat. Dabei sind die herkömmlichen Methoden und bekannten Vorgehensweisen zur Veränderung und Entwicklung von Organisationen so zahlreich, wie ihre Erfolgsquote ernüchternd ist.

Können Sie schätzen, wie viele Veränderungsprojekte nachweislich ihr Ziel erreichen? Es sind gerade einmal 30 Prozent. Nicht einmal ein Drittel der Vorhaben schafft es, die angestrebte Transformation im Unternehmen dauerhaft und nachhaltig umzusetzen. Angesichts des Aufwands an Zeit, Energie und Kosten ein erschreckendes Fazit. Ein Hauptgrund hierfür ist, dass traditionelle Formen des Change-Managements in agilen und komplexen Kontexten insbesondere in großen Unternehmen zu kurz greifen:

- Entscheidungen müssen durch viele Hierarchieebenen gehen, was die Entscheidungsfindung in die Länge zieht und den Veränderungsprozess erheblich verlangsamt.
- Mechanistische Top-down-Umsetzungspläne unterschätzen, wie komplex Selbstorganisationstrukturen in Unternehmen sind und welche starke Dynamik sie entwickeln können.
- Expertenkonzepte und abgehobene Strategiepapiere machen von der Intelligenz der in der Organisation arbeitenden Führungskräfte und Mitarbeiter kaum Gebrauch und führen daher zu Ergebnissen, die Potenzial ungenutzt lassen und Widerstandsreaktionen auslösen.

Hinzu kommen dann noch häufig anzutreffende Phänomene, die dem Paradigma der höchstmöglichen Effizienz geschuldet sind und dabei am Kern des Problems ungebremst vorbeilaufen:

- Unzureichende Problemdefinitionen: »Wir halten uns nicht lange mit Analysen auf, sondern arbeiten sofort an Lösungen!« oder: »Wir haben

sehr viel Analyseergebnisse!« (aber sehen den Wald vor lauter Bäumen nicht).

- Anwendung von Standardlösungen: »Wir arbeiten immer sehr effizient!« (ob das auch effektiv ist, wird nicht hinterfragt) oder »Wir machen gerne mehr von dem, was sich bewährt hat« (und merken dabei gar nicht, dass die Lösungen schon längst nicht mehr zu den Problemen passen).
- Unzureichende Kommunikation oder keine Vergemeinschaftung im Managementteam: »Ich habe es meinen Leuten doch gesagt – die wissen jetzt Bescheid!« oder »Folgeentscheidungen treffen wir nicht gemeinsam, so etwas hält uns nur auf!«

Der größte Agilitäts- und Veränderungsverhinderer ist aber ein beinahe schon naives Verständnis vom Funktionieren von Organisationen, das bis heute bei vielen Managern anzutreffen ist. Sie verstehen das Unternehmen oder die Organisation als eine Art technisches System, das mehr oder weniger simplen mechanischen Regeln folgt. Veränderungen am Grundgerüst dieses Systems – zum Beispiel durch Reorganisation, Einführung neuer Prozesse und Standards, Implementierung neuer IT-Systeme, Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter – führen diesem Verständnis nach automatisch zu einer Veränderung der Organisation: Sie wird dadurch vermeintlich innovativer, leistungsstärker, kundenfreundlicher, flexibler und so weiter. Doch dieses Denken führt zwangsläufig in die Irre.

Denn Organisationen sind keine technisch-mechanischen, sondern soziale und lebende Systeme. Ihr charakteristischer Kern besteht aus ihren typischen, im Laufe der Zeit entstandenen Denkweisen, Haltungen, Werten und Handlungsmustern. »So ticken wir eben hier ...«, »So machen wir das bei uns ...« oder »Mia san mia« hört man oft. Sie machen die sogenannte »organisationale Identität« eines Unternehmens, einer Abteilung oder eines Teams aus. In anderen Zusammenhängen spricht man auch von Organisationskultur.

Wenn Organisationen oder Organisationseinheiten sich erfolgreich verändern wollen, müssen sie an diesem Kern arbeiten, an ihrer organisationalen Identität. Nur über eine Veränderung beziehungsweise Weiterentwicklung dieser Identität lassen sich die Haltung und das Handeln von Menschen nachhaltig verändern. Das gilt übrigens auch für Organisationen, die erste Versuche in Richtung der aktuell stark diskutierten Ambidextrie unternehmen.

Hierbei werden neben Organisationseinheiten, die sich auf die Optimierung des Kerngeschäfts und die Effizienzsteigerung bei bestehenden Prozessen und Leistungen konzentrieren und die tendenziell klassisch gemanagt werden, weitere Organisationseinheiten etabliert, die sich auf innovative Lösungen und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle fokussieren. Nicht selten haben diese Organisationseinheiten eher Start-up- oder Netzwerkcharakter. Das erfolgreiche Zusammenspiel zweier eher gegensätzlichen Organisationseinheiten ist höchst anspruchsvoll und muss gut gestaltet und gemanagt werden. Dazu muss sich allerdings die *ganze* Organisation verändern und zu einer neuen organisationalen Identität finden.

Dieses Buch zeigt Ihnen, wie eine nachhaltige, erfolgreiche Transformation gelingt. Das Grundrezept dabei lautet: Musterwechsel durch Co-Creation – die eigenen Denk- und Handlungsmuster nachhaltig verändern, indem gemeinsam mit und an ihnen gearbeitet wird. Denn nur in einem gemeinsamen Prozess von Führungskräften und Mitarbeitern lässt sich die Identität einer Organisation oder Organisationseinheit erkennen und verändern. Das, was durch soziale Selbstorganisation entstanden ist, kann nur durch gemeinsame Reflexion und Aktion verändert werden.

Das Prinzip der Co-Creation wird in diesem Buch als ein machtvolles Führungskonzept entfaltet, das nicht nur in Transformationsprozessen wirkt, sondern grundsätzlich die Wirksamkeit von Führungs- und Organisationsprozessen deutlich steigert. Es geht um Führung mit *Sinn* – wie wir noch zeigen werden – und damit um eine Haltung, die die ganze Organisation betrifft.

Um Ihr Unternehmen, Ihren Bereich oder Ihre Abteilung in diesem Sinne zu verändern, braucht es ein neues Verständnis von Organisationen und Führung, ein dazu passendes Veränderungsformat und geeignete Führungskonzepte. Das liefert Ihnen dieses Buch. Anhand des hier entwickelten Ansatzes werden Sie

- Ihre Organisation tiefer verstehen und erkennen, wie sich diese verändern lässt,
- einen Plan und ein Konzept erschaffen, wie Sie Veränderungen co-kreativ umsetzen,
- Ihre Wirksamkeit als Führungskraft erhöhen – als Entscheider und als Enabler, der die notwendigen Rahmenbedingungen dafür schafft, andere zu befähigen, Veränderungen zu gestalten,

- und vor allem: die Erfolgsquote Ihrer Veränderungsprojekte um 100 Prozent steigern.

In diesem Buch werden Sie keine Standardlösungen oder Benchmarks finden, dafür aber eine Anleitung zur »Verflüssigung« Ihres Denkens – damit Sie Räume für Entwicklung schaffen und Ihre Organisation zukunftsfähig machen können.

Wir, die Autoren dieses Buches, sind Experten aus der Change-Management- und Führungspraxis. Wir liefern Ihnen keine einfachen Kochrezepte, die versprechen, immer und in jeder Organisation zu funktionieren, oder »Kooperations-Hypes«, die nur an der Oberfläche kratzen, aber nicht zum Kern des Problems vordringen. Sie werden hier weder originelle Ideen wie »Halten Sie Meetings im Stehen statt im Sitzen ab« finden noch die »50 kreativsten Innovationsmethoden« oder das »Quick-and-Easy-5-Schritte-Programm«. Was wir Ihnen bieten, sind praxisnahe Denkbilder und Konzepte, die Sie in Ihrer Organisation anwenden können, um Ihre eigene, organisationsspezifische Lösung zu entwickeln.

Dabei konzentrieren wir uns konsequent auf die Umsetzung von Veränderungen. Wir liefern ihnen also auch keinen weiteren Vorschlag, wie Sie Ihre Organisation optimal aufstellen können. Populäre Organisationsdesigns wie etwa Holocracy, Lean, Integrale evolutionäre Organisationen, Theorie U oder duale Betriebssysteme und so weiter versuchen Antworten auf die Frage zu geben, wie die innovative Organisation der Zukunft aussehen kann. Sie alle haben ihre Vorzüge, Nachteile und gewiss auch Berechtigung. Doch ganz egal, welcher dieser Organisationsphilosophien Sie folgen oder ob Sie Ihr Unternehmen ganz anders organisieren: Um sie umzusetzen, werden Sie immer eine tief greifende Veränderung der organisationalen Identität erreichen müssen. Wie Sie zu dieser Veränderung gelangen, den zielführenden Umsetzungsprozess und der dazu angemessenen Führungshaltung, das zeigt Ihnen dieses Buch.

KAPITEL 1

Die Kraft der schöpferischen Co-Creation

Co-Creation in der Buchentstehung

Unser Kernthema in unserem Alltag als Berater ist der umfassende Veränderungsprozess in Unternehmen oder, wie wir es nennen, die »organisationale Transformation«. Unsere Arbeitsweise ist dabei die gleiche, die auch unsere Grundlage beim Schreiben dieses Buches war: co-kreativ. So wie ein Veränderungsprozess im Unternehmen nur gelingen kann, wenn in einem gemeinsamen Prozess von allen Beteiligten daran mitgearbeitet wird, so war uns auch bei der Idee, unser Modell in ein Buch zu bringen, sofort klar, dass dieses Buch in Co-Creation entstehen musste. Doch was das im Einzelnen bedeuten würde, wurde erst im Laufe unserer gemeinsamen Arbeit wirklich deutlich. Obwohl wir schon in vielen Beratungskontexten zusammengearbeitet hatten, waren wir immer wieder überrascht, feststellen zu müssen, wie häufig sich unsere Vorstellungen zum Schreibprozess, zum Sprachstil und zum Teil sogar zu Inhalten, über die wir dachten, schon längst ein gemeinsames Verständnis gefunden zu haben, im Detail doch unterschieden. Immer dann, wenn es darum ging, sehr präzise zu beschreiben, auf was es ankommt, wurden auch Unterschiede in den Vorstellungen deutlich sichtbar. Genauso, wie wir es immer wieder bei den verschiedenen Stakeholdern unserer Kunden in Beratungskontexten beobachten können. Und so waren wir dann während des Schreibens auch immer wieder ganz real mittendrin in unserem Thema.

Da wir die meiste Zeit an verschiedenen Orten tätig und in verschiedenen Beratungsprojekten eingebunden sind, waren wir uns schnell einig, dass wir für den Schreibprozess eine geeignete Kollaborationssoftware brauchen würden. Eine, die es uns ermöglichen würde, zu jeder Zeit an jedem Ort Gedanken festzuhalten und in einem einzigen Dokument gleichzeitig Textabschnitte zu erstellen, zu teilen, zu kommentieren, ohne uns gegen-

seitig zu behindern. Klar war auch, dass wir für den co-kreativen Buchentstehungsprozess ein frühzeitiges Feedback von potenziellen Lesern einholen wollten, um auch deren Perspektive auf das inhaltliche Konzept und die Lesbarkeit des Textes in unsere weitere Arbeit einfließen zu lassen. Und letztendlich wollten wir uns von einem Autoren-Coach begleiten lassen, der uns fachlich zur Erstellung eines Buches beraten sollte.

So weit, so gut. Doch dann galt es, weitere Entscheidungen zu treffen und gemeinsam Antworten auf wichtige Fragen zu finden. Wie viel Zeit wollten wir uns insgesamt lassen? Wer geht bei welchem Inhalt in den Lead, um einen ersten Entwurf zu erstellen? Wie zeitnah und kleinteilig wollen wir auf Textvorschläge der anderen beiden im jeweiligen Schreibstadium reagieren? Welche Fallbeispiele wollen wir in den Mittelpunkt stellen, die den Kern treffen und gleichzeitig für unsere Leser anschlussfähig sind? Wie sehr wollen wir uns von den aktuellen Hypes beeinflussen lassen, die die VUCA-Welt (kurz für: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) auf den Markt bringt? Das war eine besonders wichtige Frage. Schließlich geht es uns in diesem Buch darum darzustellen, wie organisationale Transformation unabhängig von den heute häufig anzutreffenden normativen Ansätzen der Organisationsentwicklung gelingen kann, ohne dabei an Aktualität zu verlieren. Und last but not least: Wie wollen wir damit umgehen, wenn einer von uns zu einem vereinbarten Abstimmungstermin eine interessante Kundenanfrage bekommt? Ist es erlaubt, dass sich Prioritäten kurzfristig verschieben und sich das Buch, so ernsthaft wir es auch angehen wollen, in solchen Momenten selbst zum Luxusthema degradiert?

All diese Fragen mussten wir uns bewusst stellen und aushandeln. In offenen Diskussionen, manchmal wieder und wieder, wenn neue Facetten hinzukamen, durch den Abgleich von mentalen Modellen, unausgesprochenen Prämissen und unterschiedlichen Erwartungen. Und durch Feedback-Schleifen, wenn Meinungsverschiedenheiten oder Unklarheiten zu emotionalen Spannungen und Ineffizienzen führten. Also der ganz normale Alltag, der entsteht, wenn Co-Creation nicht nur als Prozess schöpferischer Zusammenarbeit, sondern auch als Reflexion und Veränderung der typischen Denk- und Verhaltensmuster in einem Arbeitsteam verstanden wird.

Und obgleich wir immer wieder feststellten, dass das Ergebnis besser wurde und dass die gemeinsame Arbeit uns auch Energie zurückgab, wenn wir an einem Text gemeinsam intensiv feilten, war es doch anstrengend

und erforderte mehr Zeit, als wenn wir das Buch kapitelweise unter uns aufgeteilt hätten. Letzteres war jedoch für uns nie eine Alternative, da sie weder zu unserer sonstigen Arbeitsweise gepasst noch die gewünschten Ergebnisse erzielt hätte.

Warum sprechen wir hier an dieser Stelle darüber? Weil wir fest davon überzeugt sind, dass dieses Offenlegen von Sichtweisen und stetige Aushandeln von Vorgehensschritten der Schlüssel zur erfolgreichen organisationalen Transformation ist – in eng umgrenzten Kontexten, aber auch gerade in agilen und komplexen Welten.

Wir sind einen Weg gegangen, der von unseren Kunden so häufig als mühsam empfunden und nicht selten mittendrin aufgegeben wird mit Kommentaren wie »Darüber haben wir doch schon gesprochen. Jetzt muss es mal gut sein, denn schließlich geht es uns darum, Geld zu verdienen.« Und dann erfolgt meistens ein Zurückfallen in alte Muster, eine Zuwendung zum scheinbar Wesentlichen, das sich in der Regel jedoch als Schimäre herausstellt. Denn diese Themen sind keine Luxusprobleme und lassen sich selbstverständlich nicht lösen, indem man ihnen keine Aufmerksamkeit mehr schenkt. Im Gegenteil, unausgesprochene oder verdrängte unterschiedliche Auffassungen und Prioritäten, verdeckte Agenden, oft gepaart mit einem Mangel an Kommunikationskompetenz oder -bereitschaft, werden häufig zum zentralen Problem – manchmal auch erst für die nächste Managementgeneration.

Theorie für Praktiker – Warum Sie den Anfang nicht verpassen sollten

Dieses Buch verstehen wir als Leitfaden, der Sie darin unterstützt, organisationale Transformation wirksam zu gestalten. Voraussetzung für wirksame Transformation ist ein vertieftes Verständnis darüber, wie Organisationen als soziale Systeme funktionieren und wie sie durch Co-Creation verändert werden können. Ohne ein solches Verständnis laufen Sie aus unserer Sicht Gefahr, »mehr desselben« zu machen und Chancen für eine echte Weiterentwicklung ungenutzt zu lassen.

Konkret heißt das: Die Verführung mag groß sein, sich gemäß dem üblichen Management-Mantra »Time is money« gleich dem praxisnahen Kapitel 4 zuzuwenden, in dem es um die konkrete Umsetzung geht, und den beiden vorangehenden Kapiteln, in denen die theoretischen und konzeptionellen Grundlagen im Vordergrund stehen, weniger Beachtung zu schenken. Doch davon raten wir Ihnen dringend ab. Denn diese Vorgehensweise folgt exakt den zentralen Mustern, die wir auch im Veränderungsprozess immer wieder antreffen und die eine echte Gefahr für nachhaltige Veränderung sind: die eher oberflächliche Auseinandersetzung mit den Grundbedingungen für Veränderung und die verfrühte Hinwendung zu Umsetzungsthemen. Auch und gerade in agilen, komplexen Kontexten ist es von entscheidender Bedeutung, dass zuerst grundlegende Denkmodelle und Haltungen, eine klare Zielrichtung und ein gemeinsames Verständnis zur Vorgehensweise etabliert werden, bevor es in die Umsetzung geht. Und auch das ist eine alte Managementweisheit, die aber nichts an Aktualität eingebüßt hat: Die Zeit, die am Anfang investiert wird, zahlt sich später aus.

Wir laden Sie daher ein, sich zunächst in den Kapiteln 2 und 3 mit den grundlegenden Bedingungen für das Gelingen von Transformationsprozessen in Organisationen auseinanderzusetzen. Anschließend werden Sie ab Kapitel 4 einen praxisnahen Leitfaden finden, der Sie durch die wesentlichen Schritte und Fragestellungen in einer Transformation, einem Veränderungsprojekt führt. Ein anonymisiertes Fallbeispiel für ein Transformationsvorhaben in einem Unternehmen mit Namen »Fixelements« wird die einzelnen Analyse-, Planungs- und Umsetzungsschritte veranschaulichen und Anregungen für Ihr eigenes Veränderungsvorhaben geben.

Was Sie hier nicht finden werden, sind Checklisten mit Arbeitsanweisungen und Tickboxen zum Abhaken. Obwohl wir auch in unseren Transformationsprojekten von Kundenseite immer wieder danach gefragt werden, halten wir Checklisten für absolut problematisch. Denn dahinter steckt die Annahme, dass eine Transformation genau so und so geht und dass derjenige, der alles abgehakt hat, eine erfolgreiche Transformation quasi als Belohnung erhält. Doch diese naive Vorstellung ist ein großer Irrtum. Denn auch wenn es hilfreich ist, vom Wissen und von den Erfahrungen erfolgreicher Transformationen zu profitieren, zeigen zahlreiche Change-Management-Studien sowie unsere eigene praktische Erfahrung, dass jedes Unternehmen seinen eigenen Weg finden muss. Und das geht nur mit intensiver Reflexion und Offenheit für neue Wege.

Statt überflüssiger Checklisten geben wir Ihnen daher eine Reihe von Empfehlungen in Form von handwerklichen »Tipps für Ihr weiteres Vorgehen«, wie eine erfolgreiche Transformation gelingen kann. Sie basieren auf dem wissenschaftlich-theoretischen Rahmen, innerhalb dessen wir arbeiten, und auf über 20 Jahren Erfahrung in organisationalen Transformationsprojekten.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und viel Erfolg beim Umsetzen!