

Franz Dinhobl

Erfolgsfaktor Unwissenheit



Unternehmenstransformation
systemisch erklärt



Diplomica Verlag

Dinhobl, Franz: Erfolgsfaktor Unwissenheit. Unternehmenstransformation systemisch erklärt, Hamburg, Diplomica Verlag 2021

Buch-ISBN: 978-3-96146-809-6

PDF-eBook-ISBN: 978-3-96146-309-1

Druck/Herstellung: Diplomica Verlag, Hamburg, 2021

Covermotiv: © istock / wildpixel

Idee Covergestaltung: Gerald Wahl, brandzwo_Büro für Markenlebendigkeit www.brandzwo.at

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Bedey Media GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Diplomica Verlag, Imprint der Bedey Media GmbH
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg
<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2021
Printed in Germany

Ein Mitarbeitersystem, das keine Notwendigkeit für eine Transformation empfindet, kann auch nicht benennen, was es brauchen würde, um die Notwendigkeit zu erkennen.

Franz Dinhobl

Gleichheitsgrundsatz

Diese Publikation wurde geschlechtsneutral formuliert. Zusammengesetzte Begriffe und Begriffe aus dem Englischen wurden aus Gründen der grammatikalischen Korrektheit nicht gegendert, außer in Fällen, wo ausdrücklich mehrere Geschlechter angesprochen sind. Falls die inklusive Formulierung an einer Stelle nicht geschehen sein sollte, wird hiermit ausdrücklich festgehalten, dass das verwendete generische Maskulinum für alle Geschlechter zu verstehen ist.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	9
Vorwort von Wolfgang Fasching	10
Vorwort des internen Projektleiters Paul Reiter	13
Meine Motivation, das Buch zu schreiben	15
Die Transformation in Fakten	16
Meine Rolle als externer Projektleiter	17
Erkenntnisse und Sprüche	18
Hypothesen	21
Logbuch	26
Kapitel 1	26
Ein Jahr Change: und keiner nimmt ihn ernst.....	26
Warum? Rückblende 2014–2016	30
Uns geht es gut: wie lange noch?	30
Logbuch	33
Kapitel 2	33
Der Irrtum: Wir brauchen eine Transformation, starten aber einen Change	33
Kapitel 3	40
Der zaghafte Projektstart: Befindlichkeiten zählen mehr als Notwendigkeiten	40
Kapitel 4	43
Ferkel oder Schwein: Die zentrale Frage taucht in der Projektgruppe auf und die Geschäftsführung meistert ihre erste Feuerprobe.....	43
Kapitel 5	48
Der Projektalltag beginnt: und alles ist ganz anders	48
Kapitel 6	56
Prozesslandkarte: Werk oder Produkt, Aufbau- oder Ablauforganisation, diese Fragen zeigen tiefe Spaltungen im Unternehmen	56
Kapitel 7	62
Herbst 2017: von einem heißen Herbst keine Spur.....	62
Kapitel 8	66
Wir starten die Transformation: Betroffene werden zu Beteiligten	66

Kapitel 9:	74
Zukunft . Trends . Gestalten: der große Tag und ganz viele Erwartungen	74
Kapitel 10:	78
Der Metaplan: Fluch und Segen	78
Kapitel 11:	84
Unternehmenskultur: Die Wahrheit ist oft nicht überraschend, schmerzt aber trotzdem.....	84
Kapitel 12:	98
Marktplatz und Fokusgruppen: Privatsphäre im Stiegenhaus des Unternehmens?	98
Kapitel 13:	108
Fokusgruppe: der Kampf um die Kopfhörer und die fehlende Abgrenzung des Beraters	108
Kapitel 14:	110
Welche Organisation Part 1: Paradigmenwechsel inklusive	110
Kapitel 15:	116
Welche Organisation Part 2: Die Zeit der Abgrenzung beginnt.....	116
Kapitel 16:	122
Vision, Mission, Leitbild: Hard Facts versus Soft Facts und es ist fünf vor zwölf	122
Kapitel 17:	128
Welche Organisation Part 3: Klarheit vor Harmonie und ein kleiner Schock	128
Kapitel 18:	145
Alle Manager werden abberufen: die Befreiung nach einem harten Tag.....	145
Kapitel 19:	146
Alpha NEU: Neustart oder neu starten?	146
Kapitel 20:	154
Tempo: Die Projektgruppe inklusive Geschäftsführung erlebt subjektiv ein hohes Tempo, obwohl wir faktisch stillstehen	154
Kapitel 21:	161
Wer ist wo? Freude und Leid liegen nahe zusammen	161
Kapitel 22:	163
Ticketsystem: Glaube nicht alles, was dir berichtet wird	163
Kapitel 23:	166
Der Umzug: Das Drama nimmt seinen Lauf	166

Kapitel 24.....	169
Werte: In der heißen Phase des Sitzplans werden die Unternehmenswerte erarbeitet.....	169
Kapitel 25.....	172
20.05.2019	172
Kapitel 26.....	174
Was ist heute?	174
Abbildungsverzeichnis.....	175
Über den Autor	176

Einleitung

Die Grundlage für dieses Buch ist die real begleitete Transformation eines Unternehmens. Zum einen ist es als Logbuch der Transformation und zum anderen als Fachbuch konzipiert. Als konkretes Fallbeispiel richtet es sich an die Lehre sowie Beratung, aber auch an Entscheidungsträger*innen und Betroffene von Transformationen.

Das Buch soll Entscheidungsträger*innen Mut machen, als Inspiration dienen und sie auf herausfordernde bis unvorstellbare Situationen vorbereiten.

Als Fachbuch kann es Grundlagen für fachliche bzw. systemische Interventionen bieten.

Betroffenen einer Transformation soll das Buch Ansporn geben, ihr eigenes Verhalten im Unternehmen mit dem Verhalten der Akteur*innen im beschriebenen Transformationsprozess zu vergleichen. Daraus ergibt sich auch eine spielerische Möglichkeit der Selbstreflexion.

Das Buch wurde aus der Sichtweise des Beraters geschrieben, der als externer Projektleiter in der Transformation fungierte.

Vorwort von Wolfgang Fasching

Liebe Leserin, lieber Leser,

als mich Franz Dinhobl mit der Bitte um ein Vorwort für sein Buch kontaktierte, sagte ich sehr gerne zu, da mich das Thema auch persönlich fasziniert.

Wandel, Transformation, Veränderung – welchen Begriff auch immer wir dafür verwenden, wenn Altes durch Neues ganz oder teilweise ersetzt wird – bedeutet für die meisten das Durchleben einer schwierigen Zeit. Dies hat mehrere Gründe.

Zum einen erfordert Wandel das Verlassen der berühmten „Komfortzone“. Lieb Gewonnenes, Bekanntes, Selbstverständliches, Vertrautes muss eingetauscht werden gegen Unbekanntes, anfänglich Unbequemes, scheinbar Unbeherrschbares, vielleicht sogar völlig Unverständliches. Neues muss erlernt werden, das verursacht Mühe, Aufwand, Stress und kostet Zeit, die anders vielleicht entspannter oder effizienter verbracht werden könnte.

Zum anderen ist Wandel immer auch Wagnis, Risiko und Experiment. Niemand kann vorhersagen, ob und wie der Weg zum Ziel gelingt, ob und welche unerwarteten Folgen sich zusätzlich zu den kalkulierten einstellen, welche Hindernisse sich auftun, ob sich das Ziel – wenn es denn je erreicht wird – mit der ursprünglichen Vorstellung deckt und ob sich all die Mühe dafür tatsächlich lohnen wird.

Und zum Dritten ist Wandel immer mit Ungewissheit verbunden. Vor allem dann, wenn er nicht selbst hervorgerufen wurde, sondern fremdinitiiert ist und keine klare Vorstellung darüber herrscht, wohin der Weg führen soll. Ungewissheit als Folge fehlender Perspektive schafft jedoch Raum für tief greifende Unsicherheiten und Ängste, für negative Empfindungen und Gefühle wie Hilflosigkeit, Ausgeliefertsein und Machtlosigkeit. Nicht selten steht am Ende dieser Kette die völlige Demotivation oder sogar Demoralisation.

In Summe ist es also wenig Erfreuliches, das viele mit den Begriffen Wandel, Transformation und Veränderung verbinden. Sie rufen oft eher Skepsis, Widerstand und Ablehnung hervor als Freude, Begeisterung und Tatkraft.

Was braucht es also, um Wandel erfolgreich zu gestalten, um das Gewünschte zu erreichen, um Skepsis, Widerstand und Ablehnung zu überwinden und an ihrer Stelle Motivation, Tatkraft und den „Zug zum Tor“ zu etablieren?

Viele wertvolle Antworten und Anregungen dazu finden Sie im vorliegenden Buch. An dieser Stelle Anmerkungen von mir zu drei Statements des Autors, wie ich die Dinge aus meiner Sicht als Extremsportler und Mentalcoach sehe.

ad 1) Transformationsprozesse werden zumeist aus rein systemisch-rationaler Sicht betrachtet, eingeleitet, gesteuert und kontrolliert. Das hat sein Gutes, allerdings wird dabei meist außer Acht gelassen, dass es Menschen sind, die diese Prozesse ausführen, die damit verbundenen Vorgaben umsetzen und Ziele erreichen sollen. Menschen lassen sich jedoch durch nüchterne, emotionslose und oft nichtssagende Zahlen, Daten und Fakten alleine nur schwer zu etwas bewegen. Um Menschen zu mobilisieren – und zwar wirklich zu mobilisieren –, müssen Bilder im Kopf entstehen. Bilder, die Emotionen, Empfindungen und Zugkraft auslösen, Bilder, die greifbar darstellen, wohin die Reise gehen wird, wie das Ziel aussehen soll und was jeder Einzelne durch seine Mitarbeit und seinen Einsatz bewirkt hat.

Geben Sie daher den am Wandel beteiligten Menschen eine greif- und vor allem „begreifbare“ Vision, wofür der Wandel, den sie vollziehen, dem sie sich aussetzen und für den sie sich einsetzen sollen oder müssen, letztendlich steht!

ad 2) Sie haben sicher wahrgenommen, dass ich im vorhergehenden Satz von „am Wandel beteiligten Menschen“ schrieb. Ich tat das aus gutem Grund. Denn allzu häufig wird vor allem in größeren Unternehmen oder Organisationen der Fehler begangen, dass nur die Führungsetagen in den Prozess einbezogen sind, während nachgeordnete Bereiche zu reinen Umsetzern degradiert werden, denen der Überblick und das Warum, Wieso, Wofür zur Gänze fehlt. Das bringt zwei gravierende Nachteile mit sich. Zum einen den Verzicht auf kreativen Input und „Insiderwissen“ aus dem operativen Bereich, wodurch sich der Transformationsprozess in seiner Durchführung schwieriger und zeitaufwendiger gestalten kann, als nötig wäre. Zum anderen gehen dadurch die so notwendige und oft genug entscheidende Identifikation und Motivation für das Transformationsprojekt verloren oder stellen sich gar nicht erst ein. Was im Worst Case durchaus zum Scheitern des gesamten Projekts führen kann.

Schließen Sie daher immer alle von einem Transformationsprozess erfassten Bereiche mit in Ihr Projekt ein. Erklären Sie, schildern Sie, fragen Sie, kommunizieren Sie – vermeiden Sie lustlos agierende Betroffene, schaffen Sie hoch motivierte Beteiligte!

ad 3) Noch ein Wort zum Thema Erfolg. Es ist gängige Praxis, dass Erfolg immer einer einzelnen Person zugeschrieben wird. Es ist immer der Erfolg *des* Sportlers, *des* Unternehmers, *des* Eigentümers, *des* CEO, *des* Bereichs-, *des* Teamleiters. Erfolg als „Sololeistung“ einer einzelnen Person – was für ein Irrtum! Lassen Sie mich dazu Arnold Schwarzenegger, den derzeit wohl bekanntesten Auslandsösterreicher mit einem unvergleichlichen Werdegang, aus seiner Rede an der Universität von Houston zitieren:

“On your diplomas, there will be only one name on it and it's yours. But I hope that doesn't confuse you. And that you think that maybe you made it that far yourself. No, you didn't. It took a lot of help. None of us can make it alone. [...] I didn't make it that far on my own. I mean, to accept that credit or that medal, would discount every single person that has helped me get here today, that gave me advice, that made an effort, that lifted me up when I fell. And it gives the wrong impression that we can do it all alone. None of us can. The whole concept of the self-made man or woman is a myth.”

Dem ist nichts hinzuzufügen. Erfolg ist niemals der Verdienst eines Einzelnen. Weder im Sport noch im Business oder in irgendeinem anderen Bereich. Erfolg entsteht immer aus einem System heraus und es sind alle daran beteiligt, die in dieses System involviert sind, mit darin tätig sind, am Erreichen eines Zieles mitwirken. Erfolg ist immer Teamwork. Das bedingt Vertrauen und Respekt gegenüber jedem, der an einem solchen Projekt mitarbeitet und daran beteiligt ist, dafür braucht es Offenheit und Mut, eine positive Fehlerkultur und letztlich Agieren auf Augenhöhe.

Seien Sie großzügig und dankbar: Teilen Sie den Erfolg, der Ihnen zugeschrieben wird, mit jenen, die dazu beigetragen haben. Oder mit anderen Worten: mit jenen, die Sie erfolgreich machten. Das schafft Vertrauen, das schafft Bindung, Identifikation, Motivation und die Bereitschaft, im Ernstfall für Sie die so oft zitierte „Extrameile“ zu gehen.

In diesem Sinn wünsche ich Ihnen viele Ideen und Erkenntnisse mit dem Buch und gutes Gelingen bei der Umsetzung Ihrer Projekte!

Herzlichst, Ihr Wolfgang Fasching



Wolfgang Fasching nahm **achtmal** am **Race Across Amerika (RAAM)**, einem der längsten und **härtesten Radrennen** der Welt von der West- zur Ostküste der USA teil, stand dabei auch achtmal am Podium und gewann dieses Rennen dreimal. 2001 stand Wolfgang Fasching als **dreizehnter Österreicher** auf dem **Gipfel** des **Mount Everest**. Mit der Besteigung der Carstensz-Pyramide in West-Papua vollendete Wolfgang Fasching das Projekt **Seven Summits**, er bestieg die **sieben höchsten Berge der sieben Kontinente**. Der ExtremradSPORTler ist **mehrfacher Buchautor** sowie Vortragender und Seminarleiter zum Thema „**Mentale Stärke**“.

Vorwort des internen Projektleiters Paul Reiter

Als mir Franz Dinhobl erzählte, dass er unser Projekt in ein Buch verpacken möchte, dachte ich mir gleich, dass es ein sehr umfangreiches Buch werden wird, denn in den letzten drei Jahren ist unglaublich viel passiert. Ich erinnerte mich an unser Kennenlernen und das erste Gespräch mit ihm. Ich war gerade etwas mehr als ein Jahr bei *alpha*. Ursprünglich wurde ich als Web-Experte aus der Digital-Werbebranche zur Firma geholt, um den Bereich „Digital“ zu stärken.

Franz Dinhobl fragte mich damals zu meiner Meinung bezüglich einiger laufender Projekte im Unternehmen und wo ich dort Probleme sehe. Neben der fehlenden Ausrichtung des Unternehmens auf die Digitalisierung nannte ich ihm auch das mangelnde Projektverständnis sowie die Grabenkämpfe zwischen den Abteilungen als Baustellen. Ich stand damals als „der, der sich mit dem Web auskennt“ zwischen den Abteilungen und war permanent mit der Herausforderung konfrontiert, sämtliche Befindlichkeiten zu berücksichtigen, die an mich herangetragen wurden. Ich hatte die damals herrschende Kultur – „Jeder redet überall mit und wer am lautesten und längsten auf seinem Standpunkt beharrt, wird gehört“ – sehr oft am eigenen Leib erfahren.

Weiter stellte mir Franz Dinhobl damals die Frage, was ich von der Idee eines Multiprojektleiters halten würde, der die Abteilungen bei ihrer Projektarbeit entlasten und für das Unternehmen wichtige Projekte abteilungsübergreifend durchführen sollte. Im ersten Moment empfand ich sofort Mitleid mit der Person, die sich dieser Aufgabe annehmen würde. Erst im zweiten Moment wurde mir klar, dass ich dafür möglicherweise angedacht war. Ich bin heute noch froh, dass der Weg einer außerhalb der Abteilungen stehenden Projektgruppe *alpha NEXT* gewählt wurde, denn dieser Multiprojektleiter hätte nur der Symptombekämpfung gedient, aber die grundlegenden Herausforderungen wohl nicht gelöst.

Einige Wochen später hatte ich ein umfangreiches Web-Relaunch-Projekt abgeschlossen, in dem wir unsere gesamte Webpräsenz technologisch und konzeptuell neu aufgebaut und das erste Mal die/den Kund*in ins Zentrum unserer Überlegungen gesetzt hatten. Als ich in den Präsentationen vor den Abteilungen von der User Experience und den Customer Journeys unserer Kund*innen sprach, wehte mir Desinteresse entgegen – wieder wurden die Machtkämpfe zwischen den Abteilungen spürbar. Das Verständnis von *alpha* war, dass man doch nur einen „jungen Digital Native“ anstellen müsste, um diese leidige Digitalisierung endlich zu erledigen.

Als mich dann relativ bald nach diesem Relaunch die Geschäftsführung ansprach und mir von der Projektgruppe *alpha NEXT* erzählte, die das Unternehmen „neu auf die Digitalisierung ausrichten“ sollte, wurde ich hellhörig. Und als sie mich fragte, ob ich Projektleiter dieser Gruppe werden wollte, wusste ich, dass eine unglaublich spannende Zeit vor mir lag.

In der Projektgruppe hatten wir plötzlich eine ganz andere Herangehensweise an die anstehenden Themen. Die Teilnehmer*innen waren aus den verschiedensten Bereichen des Unternehmens gewählt und dadurch wurden viele verschiedene Sichtweisen in den Prozess eingebracht. Es war ein motivierendes, gutes Arbeiten, das sich ganz um das Aufbrechen von alten, eingefahrenen Strukturen und Denkmustern drehte. Wir starteten bei den First Principles des Unternehmens und ließen die Begründung „weil es immer schon so war“ nicht gelten. Selbst die fixesten Ideen wurden von uns hinterfragt, die größten Überzeugungen neu aufgerollt und die Inputs, die aus der damaligen Organisation kamen, in Einzelteile zerlegt, dadurch entmystifiziert und sauber und neu wieder zusammengesetzt. All das wurde durch die Geschäftsführung jederzeit komplett unterstützt, was eine zusätzliche Dynamik ermöglichte.

Relativ schnell wurde auch klar, dass wir es hier mit etwas Größerem zu tun hatten – es ging nicht um einzelne Projekte, ein paar neue Produkte oder einen neuen Slogan für die Firma. Es ging um die Kultur, um die Organisation und darum, ein über Jahrzehnte gewachsenes Traditionsunternehmen auf die Zukunft auszurichten.

Es war und ist immer noch ein unglaublich spannendes Projekt. Wir haben am Reißbrett viele großartige Ideen konzipiert und es ist immer wieder spannend, zu sehen, wie diese Visionen Realität werden – und wie schwer es manchmal ist, Dinge ins Leben zu bringen.

Es bleibt jedenfalls die Überzeugung, dass wir das Unternehmen so aufgestellt haben, dass es agil in dieser neuen digitalen Welt agieren kann und von der Reaktion in die Aktion wechselt. Dass neue Herausforderungen mit Freude angenommen und nicht automatisch als Bedrohung wahrgenommen werden. Und dass dieses transformierte Unternehmen die Branche aufrollen wird. Die ersten Anzeichen für all das sind deutlich zu sehen.

Und eines ist jedenfalls sicher: *alpha NEXT* steht erst am Beginn seiner Reise und die Digitalisierung ist ein niemals endender Prozess. Man „erledigt“ sie nicht, indem man eine/n Mitarbeiter*in anstellt, die oder der sich darum kümmert, sondern indem alle zusammen einen grundlegenden Kulturwechsel und neue Denkmuster zulassen und integrieren.

Meine Motivation, das Buch zu schreiben

In meiner Eigenschaft als Unternehmensberater betreue ich viele Unternehmen in Veränderungen und Transformationen. Das hat mich motiviert, meine Erfahrungen weiterzugeben. So entstand dieses Logbuch einer Transformation, in dem ich exemplarisch das Zusammenspiel von Theorie und Praxis verdeutliche. Veränderungen und Transformationen passieren nicht nur im Kopf, entstehen nicht nur durch Zahlen und Fakten, sondern auch oder vielleicht sogar nur im Bauch. Emotionen, Gefühle, Sehnsüchte und Ängste prägen eine Transformation. Das bedeutet, dass die Menschen, die hinter der Transformation stehen (sollen), nicht allein durch Zahlen, Daten und Fakten zu bewegen sind. Menschen müssen verstehen, fühlen, müssen eine Vision oder einen Leidensdruck haben. In Organisationen werden zu viele Transformationen durchgezogen, ohne die Menschen ins Boot zu holen. „Mach Betroffene zu Beteiligten“, dies ist aus meiner Sicht ein Schlüsselsatz. Projekt- oder Transformationsmanager, aber auch Berater und Führungskräfte sollten systemisches Grundwissen haben, um Mechanismen begreifen und Interventionen setzen zu können.

Die Transformation in Fakten

Der Projektauftrag

- Die Organisation soll so agil ausgerichtet sein, dass derzeit bekannte und (noch) nicht bekannte Marktanforderungen erfüllt werden können.

Die Erwartungen

- Transformation zu einer zukunftsorientierten Organisation
- Umsetzung einer zukunftsfähigen Digitalisierung und Automatisierung
- Qualifizierung der Mitarbeiter
- Zuordnung der Verantwortlichkeiten
- Verbesserung von Führungskompetenzen
- Etablierung eines wirtschaftlichen Denkens und Handelns
- Schaffen anderer Einnahmequellen
- Änderung der Unternehmenskultur

Unausgesprochene und im Verlauf der Transformation ausgesprochene Hidden Agendas

- Ausstieg aus der Opferkultur
- Geschäftsführung von der operativen Arbeit befreien
- Sachlichkeit in der Diskussionskultur statt „Dramen“
- Schaffung von Eigenverantwortlichkeit innerhalb des Unternehmens

Meine Rolle als externer Projektleiter

- dem Projekt Struktur geben
- als Kontrollinstanz fungieren
- den Blick auf die Metaebene wahren
- Bad Cop versus Good Cop in der Rollenteilung zum internen Projektleiter
- fachliche Ressource für den internen Projektleiter
- Schwächen und Störquellen identifizieren
- Inputgeber für Transformation, Kultur, systemisches Wissen, Führung und Konflikt
- Coach und Sparringpartner für die Geschäftsführung

Erkenntnisse und Sprüche

Transformationen ohne jeglichen Personalwechsel sind weder glaubhaft noch erfolgreich.

Die wichtigsten Fragen: „Wissen Sie, worauf Sie sich einlassen, haben Sie eine Vorstellung davon, was auf Sie zukommen wird? Wollen Sie das wirklich?“

Unkenntnis über die Risiken kann den Mut zur Tat erhöhen.

„Wenn sie einen Scheißprozess digitalisieren, dann haben sie einen scheiß digitalen Prozess.“ (Thorsten Dirks, CEO der Telefonica Deutschland AG)

Das Projekt hat immer Vorfahrt und ist on top zum operativen Business.

Keine Veränderung ist ohne erkennbaren Nutzen, ohne Vision oder Plan durchführbar.

*Es kommt auf den richtigen Zeitpunkt an und auch Auftraggeber*innen müssen für Veränderungen bzw. Transformation die nötige Bereitschaft mitbringen. Diese ist nicht notwendigerweise bereits durch die Auftragserteilung vorhanden.*

Schmetterlinge sind auf Metamorphosen vorbereitet, Organisationen nicht.

Behutsame und langsame Transformationen funktionieren nicht, da sie nicht glaubwürdig sind und zu viel Leiden beinhalten.

„Die relevante Frage ist nicht, ob die Veränderung kommt, sondern, ob wir darauf vorbereitet sind.“ (Zitat eines Keynote Speakers)

„Schön langsam bin ich schonungsmüde.“ (Zitat eines Projektteammitglieds)

Menschen, die im Widerstand zu einer Transformation sind, verlieren oftmals den Hausverstand und den Anstand.

„Durch die Plakate, die im Stiegenhaus des Unternehmens aufgehängt sind, fühle ich mich in meiner Privatsphäre gestört.“ (Zitat eines Mitarbeiters)

Wir dürfen die Organisation nicht um Personen modellieren.

Die meisten Transformationen werden nicht von einer Vision angetrieben, sondern von einem Leidensdruck.

In einer Transformation braucht es, wenn Entscheidungen getroffen sind, klare Schritte und deutliche Einschnitte.

Kompromisse halten die Handlungsfähigkeit aufrecht, sind aber als Dauerzustand der Transformationstod.

„Ich hatte keine Zeit“ ist eine der am häufigsten verwendeten Ausreden. Wenn wir ehrlich wären, würden wir sagen, dass es uns nicht wichtig genug war, denn wie wir unsere Zeit einsetzen und einteilen, entscheiden wir nach unseren Prioritäten.

Ohne Würdigung der Vergangenheit gibt es keine Basis für die Zukunft.

Die Unternehmenskultur, die Werte und Haltungen werden hierarchisch von oben nach unten beeinflusst.

*In Krisen und Transformationen zählt allein die Wahrheit.
Gemeint ist die Wahrheit, die bereits intern bekannt ist.
Wer zum Zeitpunkt C noch von A spricht, verliert das Entscheidendste:
die Glaubwürdigkeit.*

*Die Wahrheit ist den Menschen besser zumutbar als eine schonend gemeinte
Halbwahrheit oder sogar Falschaussage.*

*„Wenn wir diese Prozesse im SOLL modellieren und dadurch effizienter,
effektiver und letztlich im Sinne der Durchflussgeschwindigkeit auch schneller
werden, rationalisiere ich mich nicht faktisch weg?“ (Zitat eines Mitarbeiters
während einer SOLL-Prozessmodellierung)*
