

OLIVER HAAS

KLAUS NORTH

CLAUS-BERNHARD PAKLEPPA

# TRANS FOR MATION

TIEFGREIFENDE VERÄNDERUNGEN  
VERSTEHEN, ERMÖGLICHEN  
**UND GESTALTEN**

IMPULSE FÜR EINE MUTIGE GESTALTUNG DER ORGANISATION VON MORGEN

**Vahlen**

## Transformation



# Transformation

Tiefgreifende Veränderungen verstehen, ermöglichen und gestalten

von

Oliver Haas

Klaus North

Claus-Bernhard Pakleppa

Illustrationen: Natalia Zaitseva

Verlag Franz Vahlen München

ISBN Print 978 3 8006 6559 4  
ISBN ePDF 978 3 8006 6560 0  
ISBN ePub 978 3 8006 6551 7

© 2022 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München  
Satz: Fotosatz Buck  
Zweikirchener Str. 7. 84036 Kumhausen  
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH  
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza  
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann, Bureau Parapluie, nach einem Entwurf von  
Alexander Wege, crossover communication GmbH



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

# INHALT



Prolog: Eine Einladung ...	3
<b>01</b> Vor der Transformation	7
Das Gefühl, in die Zukunft geschaut zu haben	7
Alles richtig gemacht ... und doch nichts bewirkt?!	8
Perspektivwechsel: Den Blick auf die Organisation erweitern	13
Worauf es ankommt	17
<b>02</b> Transformation ist radikal und existenziell	19
Was unterscheidet Transformation von Change?.	19
Transformieren oder vergehen: Warum wir uns tiefgreifend verändern müssen	23
<b>03</b> Das eine tun, das andere auch – Im Spannungsverhältnis von Optimieren und Erneuern	33
Kerngeschäft ausschöpfen und neue Räume erschließen	33
Spannungen in der Transformation bewältigen	35
Bestehendes Geschäft transformieren	37
Neues Geschäft erfinden	38
Den Transformationsprung wagen	40
Transformation hat viele Gesichter	42
<b>04</b> Wie Transformation gelingen kann	47
Organisationskultur: Verstehen, wie die Organisation wirklich funktioniert und woran sie wirklich glaubt	48
Wenn Transformation gelingen soll	50
Gelingensbedingungen für die eigene Transformation nutzen	71

<b>05</b>	<b>Das 3-Felder-Modell: Verstehen – Ermöglichen – Gestalten...</b>	79
	Navigation durch unbekanntes Terrain.....	79
	Energien in Transformationsprozessen: Visionieren – Machen – Bewahren...	84
	Identifizieren und integrieren von Energien in die Transformationsarbeit: der Energie-Check.....	87
	Der Transformations-Canvas: Ihr Navigationsinstrument im Transformations- schungel.....	91
<b>06</b>	<b>Das Feld des Verstehens: Signale der Veränderung erkennen und verstehen .....</b>	99
	Die Energien im Prozess des gemeinsamen Verstehens .....	101
	Machen Sie sich auf den Weg ins Verstehen .....	103
	Stolpersteine im Feld des Verstehens .....	116
	Werkzeug .....	118
<b>07</b>	<b>Das Feld der Möglichkeiten: Zukunft denken .....</b>	123
	Wie Zukunft beginnt.....	123
	Zusammenspiel der Energien im Feld der Möglichkeiten.....	125
	In fünf Etappen durch das Feld der Möglichkeiten .....	126
	Stolpersteine im Feld der Möglichkeiten .....	140
	Werkzeug .....	140
<b>08</b>	<b>Das Feld der Gestaltung: Radikal Neues realisieren.....</b>	149
	Eine Architektur für tiefgreifende Veränderung entwickeln.....	150
	Energien, um den Wandel voranzubringen.....	151
	Bauen Sie Ihre Transformationsarchitektur.....	152
	Stolpersteine im Feld der Gestaltung.....	170
	So, das war's ... Nicht ganz so schnell: Ergebnisse und Verankerung des Wandels .....	171
	Werkzeug .....	173
	Epilog.....	177
	Literaturverzeichnis .....	181
	Übersicht der Praxiseinblicke .....	185
	Verzeichnisse .....	187
	Danksagung .....	189
	Autoren .....	191





# PROLOG: EINE EINLADUNG ...



Bis zum 10. April 1970, dem offiziellen Ausstieg von Paul McCartney, hatten die Beatles in wenigen Jahren die Musikwelt aus den Angeln gehoben. Noch heute gelten sie als wegweisend für eine grundlegende Veränderung der Spielregeln von Populärmusik. Schaut man zurück, ist es erstaunlich, wie die Transformation der vier Liverpooler in kürzester Zeit stattgefunden hat – künstlerisch, optisch oder aufnahmetechnisch.

- ◆ Am 7. Februar 1964 betraten die „Fab Four“ zum ersten Mal den amerikanischen Kontinent. Das Repertoire der in Anzug und Krawatte gekleideten Pilzköpfe bestand aus Klassikern wie „I want to hold your hand“ oder „Twist and Shout“. Auf ihren Konzerten kam es zu Tumulten und Menschen fielen reihenweise in Ohnmacht. Die Beatlemania war in den USA angekommen.
- ◆ Am 26. Mai 1967, also nur drei Jahre später, erschien das Album „Sgt. Pepper’s Lonely Hearts Club Band“. Die vier Musiker hatten sich nicht nur optisch grundlegend verändert, sondern erweiterten auch ihr musikalisches Handwerkszeug um ein vierzigköpfiges Orchester oder das bis dahin noch unbekannte Musikinstrument Mellotron. Musikalisch reichten die Stile von viktorianischen bis zu hinduistischen Stilelementen. Nebenbei revolutionierten sie die damals üblichen Aufnahmetechniken beispielsweise mit Rückwärtsaufnahmen.

Denken Sie einmal darüber nach, wie es vier Menschen über einen Zeitraum von etwas mehr als drei Jahren gelingen konnte, die Prinzipien, Spielregeln und Praktiken einer ganzen Branche zu revolutionieren. Eine Ausnahme? Mitnichten!

Es ist erst ein gutes Jahrzehnt her, dass die mobile Revolution gestartet wurde. Das erste iPhone kam am 29. Juni 2007 auf den Markt. Und neue Technologien wie künstliche Intelligenz, maschinelles Lernen oder Blockchain sind bereit, unsere Art zu handeln und zu interagieren, radikal zu verändern. Finanzen, Bildung, Unterhaltung, Gesundheit, Energie, Landwirtschaft oder wie wir in diesem Buch sehen werden, Versicherungen ... es gibt keinen Wirtschaftszweig, der sich dem digitalen Wandel entziehen kann.

Doch damit nicht genug: Klimawandel und die Eindämmung menschengeschaffener Umweltzerstörung, demografischer Wandel und alternde Gesellschaften, veränderte Rollenmuster und aufbrechende Geschlechterstereotype, Gesundheit, Mobilität, Urbanität, Konnektivität oder

Individualisierung ... die Treiber tiefgreifenden Wandels haben viele Gesichter und berühren Gesellschaft, Politik, Ökonomie, Ökologie und das menschliche Miteinander weltweit. Sie alle eint, dass sie komplex, transdisziplinär, dynamisch und in ihren Auswirkungen zutiefst vielfältig sind.

Neben der Tatsache, dass viele dieser Herausforderungen im Kern nur gemeinsam, im Verbund, gelöst werden können, halten sie uns auch schmerzvoll vor Augen, dass sie sich über eine reine Optimierung und Anpassung des Status Quo nicht lösen lassen. So merken wir schon heute, dass das Handwerkszeug, das wir uns über viele Jahre angeeignet und bisher erfolgreich eingesetzt haben, plötzlich nicht mehr wirkt: eine Restrukturierung hier, eine Prozessoptimierung da. Alles schön und gut, nur greifen diese Mechanismen bei tiefgreifenden Veränderungsanlässen zu kurz und hinterlassen bei den beteiligten Akteuren nicht selten Enttäuschung, Ratlosigkeit oder gar Frustration.

Was heißt das jetzt? Abwarten? Abgucken? Aufgeben? Mitnichten!

Machen wir uns klar: Unvorhersehbare Entwicklungen und radikale, existenzielle Veränderungen in Politik, Gesellschaft, Markt und Technologie sind keine Ausnahmereischeinungen mehr, sondern die neue „Normalität“. Gefragt ist daher die Fähigkeit zur Transformation – sich selbst neu zu denken und zu erfinden.

Mit diesem Buch richten wir uns an Menschen, die sich der Verantwortung für tiefgreifende Veränderung stellen wollen – in Unternehmen, öffentlichen Institutionen, Verbänden oder gemeinnützigen Organisationen. Dabei schauen wir nicht auf spezielle Funktionsträger, sondern uns geht es um Menschen, die Lust daran haben, Zukunft zu bauen.

Verstehen Sie dieses Buch als eine Einladung: als Einladung, sich auf tiefgreifende Veränderungen nicht nur einzulassen, sondern diese ganz bewusst einzuladen und umzusetzen. Wir möchten Sie anregen, Zukunft aktiv zu gestalten. Wir bieten Ihnen hierfür Orientierung und Handlungsanleitung zugleich. Dafür haben wir den Dreiklang – Verstehen, Ermöglichen, Gestalten – gewählt, der auch das Grundmodell für die Befassung mit tiefgreifenden Veränderungen in dem Buch darstellt. Losgelöst von Hypes oder Dogmen geben wir Ihnen Impulse, Anregungen und ganz konkrete Hilfestellungen für das Design Ihrer eigenen Transformationsarchitektur. All das zielt darauf ab, Sie ins Handeln zu bringen. Wir möchten Ihren Blick auf relevante Aspekte im Wandel schärfen, diese mit Ihnen reflektieren und Sie so befähigen, den für Sie passenden Weg durch den Transformationsdschungel zu finden.

Das Buch basiert nicht nur auf unseren eigenen Erkenntnissen aus vielfältiger Transformationsbegleitung, sondern wir lassen auch Menschen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft zu Wort kommen, die Transformationen umgesetzt haben und ihre Erfahrungen in Form von Praxiseinblicken mit uns teilen. Auch empfehlen wir Ihnen an geeigneten Stellen immer wieder konkretes Handwerkszeug, das Sie bei Ihrer Transformationsarbeit einsetzen können – allerdings nie ohne dabei konkrete Hinweise auf die entsprechenden Anwendungskontexte zu geben.

Wie können Sie das Buch lesen? Wenn Sie noch ganz am Anfang Ihrer Transformationsarbeit stehen, lohnt es sich, das Buch in der Abfolge der Kapitel zu lesen. Gerade das gemeinsame Verstehen des Transformationsanlasses und der sich daraus ableitenden Möglichkeiten kommt oft zu kurz. Befinden Sie sich bereits in der Umsetzung, mag es sich lohnen, direkt in das „Feld der Gestaltung“ zu springen und zu prüfen, ob man die relevanten Aspekte für die Umsetzung tiefgreifender Veränderungen im Blick hat. Letztendlich überlassen wir es Ihnen: Steigen Sie dort ein, wo es Ihnen passend erscheint. Aber steigen Sie ein!

Bleibt die Frage, wie die Beatles heute klingen und performen würden. Würden sie physisch zusammen mit ihren Instrumenten Menschen begeistern? Oder würde künstliche Intelligenz die Musik der Beatles, vollkommen personenunabhängig, komponieren und präsentieren? Moment, das gibt es ja bereits.<sup>1</sup> Nein, die Beatles wären vermutlich weiter, viel weiter. Das ist aber nicht wichtig, denn die Frage ist eher:

Wie weit wollen Sie gehen?

Bonn und Darmstadt, im Januar 2022

Oliver Haas

Klaus North

Claus-Bernhard Pakleppa

---

<sup>1</sup> Im Jahr 2016 hat das Sony Computer Science Laboratory in Paris anhand künstlicher Intelligenz den Song „Daddy’s Car“ komponieren lassen, der erstaunlich nach dem Sound der Beatles klingt.



## Das Gefühl, in die Zukunft geschaut zu haben


*Es ist ein sonniger Frühlingmorgen, als Sabine Testen in den Flieger von Los Angeles nach Frankfurt am Main steigt. Sie strahlt und ist euphorisiert, denn sie hat das Gefühl, in die Zukunft geschaut zu haben. Warum? Sie kommt gerade von einer mehrtägigen Lernreise durch das Silicon Valley.*

*Ziel der Reise war, besser zu verstehen, welche Auswirkungen die Digitalisierung auf die Geschäftsmodelle und die internen Arbeitsweisen der Versicherungsbranche haben würden, und daraus konkrete Implikationen abzuleiten. Sabine Testen ist schon lange im Geschäft und kennt die Branche durch und durch. Gleichzeitig spürte sie in letzter Zeit immer häufiger, dass sich die Dinge verändern. Auch weiterhin liefen Versicherungsabschlüsse über Versicherungsmakler und der Mensch war der zentrale Vertriebsweg. Gleichzeitig aber spielten neue Technologien eine zunehmend größere Rolle: Seien es die Ermittlung von Betrugsfällen oder die Einschätzung von Risiken – vieles würde zukünftig über künstliche Intelligenz möglich sein. Chatbots und Sprachassistenten kommunizieren schon heute mit Kunden, Adressänderungen werden automatisiert bearbeitet. Testen schaut gedankenverloren auf ein Buch, das sie auf dem Flug in die USA angelesen hatte. Es handelt von der Disruption ganzer Branchen durch Tech-Unternehmen wie Amazon, Google oder Facebook. Und das traf auch auf die Versicherungsbranche zu. So hatte sie auf ihrer Reise durch das Silicon Valley unter anderem gelernt, dass vor allem Amazon Ambitionen zum Aufbau einer Krankenversicherung hat und in Indien bereits in einen Versicherer investiert.*

*Zuerst war sie unsicher, was eine Reise an die Westküste der USA bringen soll, nun aber ist sie wie aufgeladen. Sie hat das Gefühl, in eine Glaskugel geblickt und verstanden zu haben, worum es jetzt und sofort gehen muss, um die Herausforderungen in ihrer Branche anzugehen. Alles ist möglich, man muss es nur machen – und zwar schnell. Sie ist bereit dafür.*

*Kaum in Frankfurt gelandet, ruft sie vom Flughafen ihr komplettes Management-Board an und organisiert spontan ein Meeting für kommenden Montagmorgen. Ihre Botschaft ist unmissverständlich: „Wir müssen uns grundlegend neu aufstellen. Schluss mit Kleinklein. Jetzt müssen wir neu, anders und vor allem groß denken.“ Ein „Ja, aber“ oder gar „Nein“ akzeptiert sie nicht.*

*Sabine Testen ist Mitte 50 und leitet als Chief Technical Officer (CTO) den Technikbereich eines internationalen Versicherungsunternehmens. Sie hat schon viele Trends in der Versicherungsbranche kommen und gehen sehen. In den letzten Jahren ist ihr aber mehr und mehr aufgefallen, dass die Werkzeuge und Herangehensweisen bei Veränderungsmaßnahmen in ihrem Unterneh-*



men, die in der Vergangenheit wunderbar funktioniert haben, nicht mehr zu greifen scheinen. Hat eine Restrukturierung kombiniert mit Personaleinsparungen vor 10 Jahren noch die nötigen Effizienzgewinne eingebracht, spürt sie schon lange, dass die Herausforderungen tiefer liegen. Im Board hatte es schon seit Monaten hitzige Diskussionen über den Rückgang des Marktanteils und die richtige Strategie, darauf zu reagieren, gegeben. Eine der Ideen, die dabei entstanden, war es, zu schauen, wie andere Unternehmen erfolgreich auf zunehmend gravierende Entwicklungen in ihrem Umfeld reagierten. Daher die Reise ins Silicon Valley. „Von den Großen lernen“, so ihre persönliche Erwartung vor der Reise.



Die Reise hielt, was sie versprach: Sabine Testen kehrt inspiriert und voller neuer Ideen zurück, die sie nun umsetzen will. Über allem steht für sie der Gedanke: Wir müssen die neuen digitalen Techniken konsequent in das Geschäftsmodell integrieren und gleichzeitig schneller und vor allem wirksamer Kundennutzen stiften. Bei den großen Technologie-Unternehmen hatte sie einen Einblick in die Welt der Chapter, Tribes und Squads bekommen, die um das Mehrwertversprechen am Kunden herum organisiert werden. Sie hatte gesehen, wie schnell und unkompliziert die Arbeit von der Hand zu gehen scheint. Weniger Meetings – und wenn, dann effektiv. Die Chefin ordnet nicht mehr an und nimmt Ergebnisse ab, sondern überlässt die Verantwortung für die Umsetzung bei den Mitarbeitenden. Sie ist durch Bürolandschaften gelaufen, die ganz anders auf sie wirkten als das, was sie bisher kannte. Und überhaupt schienen alle irgendwie mehr Spaß bei der Arbeit zu haben.

Und so berichtet sie am Montag nach ihrer Rückkehr im Board mit Begeisterung von ihren Eindrücken aus den USA. Vorsichtige, skeptische Rückfragen aus dem Kollegenkreis, inwiefern all das auf eine Versicherung übertragbar sei, weist sie zurück: „Wir sind immer so mutlos und zögerlich. So kommen wir nicht weiter.“ Daraufhin verstummen die Rückfragen. Sabine Testen verkündet, dass Sie als CTO umgehend ein strategisches Veränderungsprojekt aufsetzt und hat auch schon einen passenden Namen dafür „Agile now!“ Dafür hat sie Personen aus ihrem Bereich für eine Task Force benannt, die das Projekt nun sofort angehen und durchziehen sollen. Auf die Rückfrage, ob sich der Initiative weitere Bereiche des Unternehmens anschließen wollen, erntet sie Schweigen. „Nun gut, dann gehe ich es eben alleine an“, ruft Sabine Testen fast trotzig in den Besprechungsraum. Sie ist auf einer Mission und es fühlt sich gut an.

Kommt Ihnen das bekannt vor?



## Alles richtig gemacht ... und doch nichts bewirkt?!



Wandel überall: Digitalisierung, Klimawandel, politische Destabilisierungen, Demografie und die generelle Dynamik einer sich rapide und grundlegend verändernden Welt stellen Menschen, Organisationen und ganze Gesellschaften vor nie dagewesene Herausforderungen.

Natürlich gab es schon immer Wellen und Phasen der Veränderung und Destabilisierung, doch die Geschwindigkeit und Intensität, mit der sich Veränderungsanlässe auftun, suchen bisher ihresgleichen. Besonders schmerzhaft und daher auch für den Menschen nicht leicht anzunehmen ist dabei die Tatsache, dass was gestern noch als sicher und beständig angenommen wurde, heute schon nicht nur weniger, sondern gar nicht mehr gilt.


Organisationen, seien es Unternehmen, Verwaltungen, Behörden oder gemeinnützige Akteure, spielen hierbei in zweierlei Hinsicht eine besondere Rolle: Zum einen sind sie Auslöser und Initiatoren von Wandel, zum anderen sind sie von Wandel betroffen und damit nicht selten eher reaktiv. Sie schaffen Wandel, müssen ihn aber gleichzeitig auch meistern. Das ist leichter gesagt als getan.

Das in der Veränderungspraxis immer noch sehr verbreitete instrumentelle Verständnis im Umgang mit Wandel basiert auf der Vorstellung, dass man den Kern und das Wesen der Organisation als unantastbar versteht. Veränderungsanlässe basieren auf Funktionsmängeln, die es zu beseitigen gilt – die Organisation ist eine Maschine, die zu reparieren ist. Veränderung hat hierbei den Charakter eines „technischen Problems“, welches gelöst werden muss. Hat man dann die passende Antwort (bspw. Anpassung von Strukturen oder Regelprozessen) und die relevanten Stellhebel (Fort- und Weiterbildung zu den neuen Anpassungen) gefunden, gilt es eigentlich nur noch, den leidigen Widerstand in der Mitarbeiterschaft bei der Umsetzung zu überwinden. Ist dies erfolgt, ist das Problem gelöst, der Wandel abgeschlossen und kann als Erfolg verkündet werden. Alles richtig gemacht! Aber was ist, wenn das so erfolgreich gelöste Problem gar nicht das Problem ist, um das es wirklich geht? Was ist, wenn hinter dem vermeintlichen Problem noch ein viel größeres, unausgesprochenes liegt? Klaus Doppler (2006) spricht in diesen Fällen sehr trefflich von „geplanter Folgenlosigkeit“, was man auch als „Alles richtig gemacht, nichts bewirkt“ übersetzen kann. Heute anschlussfähiger und mindestens genauso passend ist „Fake Change“, also eine „Veränderung, die keine ist, aber trotzdem so bezeichnet werden muss“ (Roehl 2021). Warum? Weil in Veränderungsmaßnahmen nicht nur viel Ressourcen (Zeit, Personal, Finanzen) investiert wird, sondern auch persönliche Karrierewege mit diesen verbunden sind. Es steht viel auf dem Spiel und keiner darf sein Gesicht verlieren. Alle gewinnen, nur das Problem ist nicht gelöst.

### **ORGANISATIONALER WANDEL UND KEIN ENDE**

Schaut man auf Organisationen, muss man feststellen, dass sich diese in ihren Grundeigenschaften seit der Einführung organisationaler Arbeitsteilung um die Jahrtausendwende nicht wirklich grundlegend geändert haben. So wie durch Frederick Winslow Taylor zu Beginn des 19. Jahrhunderts gefordert, operieren auch heute noch die Mehrzahl an Organisationen auf der Basis von Hierarchie, strukturell-funktionaler Arbeitsteilung und Prozessorientierung. Seitdem haben wir bspw. T-Gruppen kennengelernt, selbstverwaltete Arbeitsteams in Unternehmen, neue Organisationsmodelle, Total Quality Management, Management by Objectives bis hin zu Achtsamkeitstraining und aktuell Agilität. Die Frage ist also, warum haben all diese Neuerungen im Kern nichts bewirkt?

Für die Antwort lohnt es sich, auf das zu schauen, was uns Menschen im Innersten ausmacht. Wir alle haben unsere Weltbilder, unsere Überzeugungen. Dinge, über die wir nicht mehr



nachdenken und sie als gegeben hinnehmen. Diese Überzeugungen wirken sich darauf aus, wie wir auf Ereignisse schauen. Vor 30 oder 40 Jahren lag der Fokus jeder Regierung auf Wirtschaftswachstum, was dazu geführt hat, dass wir die Entwicklungen im Klimawandel ausgeblendet haben. Unsere Weltanschauungen prägen also unseren Blick auf die Dinge. Sie sind die Grundprinzipien unseres Handelns.

Übertragen wir diesen Gedanken nun auf Organisationen, können wir sagen, dass viele der Managementmoden und -trends bestenfalls an Prozessen und Praktiken angesetzt haben, nicht aber an den Prinzipien und Paradigmen, die Organisationen im Kern ausmachen. Die Prinzipien von vielen Organisationen sind im Grunde auch nach all den Jahren immer noch die gleichen, da sie nie ernsthaft hinterfragt wurden.


#### TEXTBOX 1.1 Organisationaler Wandel und kein Ende

Obwohl ein mechanistisches Verständnis von organisationalem Wandel schon immer eine unzulässige Vereinfachung gewesen ist, stößt dieses spätestens bei tiefliegenden Transformationsanlässen an seine Grenzen. Grund dafür ist, dass diese nicht nur kompliziert sind, sondern einen Grad an Komplexität beinhalten, bei dem eine rein instrumentelle Sicht auf organisationale Veränderungen an seine Grenzen kommt. Doch wie zeigt sich das?

### DIE GRENZEN DER PLANBARKEIT SPÜREN

Die Gestaltung von tiefgreifender Veränderung besteht darin, die unvermeidlichen Eigendynamiken zu berücksichtigen und sich auf eine nur bedingte Kalkulierbarkeit von Veränderungsprozessen einzustellen. Anders formuliert: Weder das konkrete Ergebnis, noch der Weg dorthin sind exakt plan- und vorhersehbar. Nehmen wir ein Beispiel: Bereits die Ankündigung eines Veränderungsprojekts wie beispielsweise einer Neuausrichtung der Organisationsstruktur lösen unkalkulierbare Reaktionen aus. Diese können von Neugier und vorsichtiger Vorfreude über Angst und Panik reichen. Werden diese Reaktionen in der weiteren Ausgestaltung der Veränderungsarbeit nicht berücksichtigt, beraubt man sich der Möglichkeit, diese zum Gegenstand der weiteren Bearbeitung zu machen. Für die Gestaltung bedeutet dies aber, dass Veränderungsimpulse und deren Reaktionen das Transformationsgeschehen vorantreiben, nicht der zuvor definierte Plan.

### NABELSCHAU AUF DER INSEL BETREIBEN



Ein weiteres Hemmnis liegt in dem Glauben, dass auf herausfordernde Veränderungen im Umfeld der Organisation Antworten ausschließlich aus dem eigenen Binnenraum gefunden werden können (Roehl/Haas/Belau 2017). Dabei erklärt man sich Problem und Lösung selbst. Transformatorische Anlässe sowie deren Lösungsansätze beziehen die Außensicht kontinuierlich ein und balancieren so Außen- und Innensicht auf den Wandel (Markt/Kunde, Politik, Gesellschaft). Entsprechend ist eine ausschließlich nach innen gerichtete Suche nach Lösungen auf Anforderungen aus dem Umfeld vielleicht eine tröstliche Übung, sie greift aber zu kurz und sorgt damit nicht selten für Enttäuschung oder gar Frustration bei allen Beteiligten.

## MACHTDYNAMIKEN ERKENNEN

Eine reine Binnenbearbeitung von Veränderungsanlässen vernachlässigt die in jeder Organisation existierenden Machtdynamiken und Politiken. So müssen sich richtige Antworten auf gestellte Fragen nicht selten gegen interne Territorialkämpfe und Befindlichkeiten behaupten. Dies führt dazu, dass Lösungsansätze bereits bevor sie eine Chance auf Umsetzung haben, abqualifiziert und verworfen werden, weil es keine unterstützenden Allianzen dafür gibt. Damit beraubt sich die Organisation jedoch der Möglichkeit, wirklich ernst gemeinte Antworten auf bestehende Herausforderungen zu entwickeln. Am Ende geht es bei tiefgreifendem Wandel nicht um das, was die Organisation will, sondern das, was sie jetzt braucht, um zukunftsfähig zu bleiben.

## GANZ ENTSPANNT IM HIER UND JETZT SEIN


Anlässe für tiefgreifenden Wandel zeichnen sich nicht nur durch ein hohes Maß an Komplexität und Dynamik aus, sondern auch durch eine andere Veränderungsgeschwindigkeit. Es mag wohl intendiert sein, Veränderungsprozesse über einen Zeitraum von mehreren Jahren anzusetzen, doch besteht die große Gefahr, dass am Ende Lösungen zu Problemen vorgestellt werden, die zu diesem Zeitpunkt schon lange nicht mehr relevant sind, eben weil sich das Problem zwischenzeitlich ebenfalls verändert hat. Insofern ist eine zeitliche Passung von Veränderungsanlass und Veränderungsarbeit nicht nur ein Anspruch, sondern eine Notwendigkeit bei tiefgreifendem Wandel.

## DIE GESCHICHTE DER ORGANISATION NICHT HÖREN

Jede Organisation hat ihre Geschichte. Diese besteht mitunter aus eigensinnigen Mustern, Traditionen und Routinen, steuert das Zusammenspiel im Inneren wie im Verhältnis nach außen und beinhaltet nicht selten auch ein hohes Maß an Mystik. Jeder Eingriff in diese historisch gewachsenen und eingespielten Strukturen, Prozesse, aber auch Wertvorstellungen – egal wie umfanglich oder trivial – trifft also unweigerlich auf etablierte Eigendynamiken, die weder vollumfänglich dokumentiert noch in Gänze bekannt sind. Veränderungsansätze, die das nicht berücksichtigen oder negieren, und von autonomer Gestaltungsfreiheit ausgehen, führen in der Regel zu genau den Reaktionen, die gerne unter der Überschrift „Widerstand“ abgelegt werden: Unverständnis bei den Betroffenen, aktive Gegenwehr, Machtkämpfe und vieles mehr. Schaut man jedoch genauer hin, erkennt man, dass es sich hier weniger um Widerstand handelt, sondern, dass der Komplexitätsgrad einer Veränderung bei einem instrumentellen Organisationsverständnis unterschätzt wurde.

## VORDER- UND HINTERBÜHNE ZÄHLEN

Über viele Jahre mussten Menschen in Organisationen und deren Begleiter in Veränderungsprozessen mitunter schmerzlich feststellen, dass es neben der Schauseite in Organisationen – man spricht auch von „Vorderbühne“ – immer auch einen Backstage-Bereich gibt, also eine Hinterbühne. Auf dieser befinden sich die immanenten, impliziten und nicht selten tabui-



sierten Spielregeln der Organisation, die meist nicht besprechbar oder thematisierbar sind. Kurt Lewin (1951) beschrieb diese Erkenntnis treffend mit dem Satz, dass wir Organisationen erst dann wirklich verstehen, wenn wir beginnen, sie zu verändern. Für die Gestaltung von Veränderungsarbeit bedeutet dies zwangsläufig, Vorder- und Hinterbühne im Blick zu haben, beide zu verstehen und für den Wandel zu nutzen. Neben einer Bedienung des Wunsches nach Berichterstattung und Planerfüllung gilt es also genauso, Tabus, Mystik oder Unaussprechbares auf den Tisch zu bringen. Denn nicht selten liegen genau in diesem Feld die Hebel für wahrhaftigen und damit tiefgreifenden und nachhaltigen Wandel.

Mit diesem Wissen gilt es nun, auf die Gestaltung von tiefgreifender Veränderung zu schauen. Bevor Task Forces, strategische Arbeitsgruppen und ganze Heerscharen an Menschen in Organisationen mobilisiert werden, lohnt es sich gleich beim Beginn eines Nachdenkens über Transformation sich ehrlich und schonungslos darüber zu verständigen, nach welchen Steuerungs- und Gestaltungsparadigmen die Organisation bisher funktioniert hat (zum Beispiel Top-down-Steuerung von Veränderung, Erfolgszuschreibung über im Vorfeld definierte Key Performance Indicators, etc.) und welche dieser Paradigmen nun mit Blick auf die zu adressierenden Herausforderungen zu hinterfragen, anzupassen oder gar zu verwerfen sind.

All das ist leichter gesagt als getan, denn Paradigmen sind weder in Leitbildern oder sonstigen kodifizierten Regelwerken zu finden noch sind sie auf den ersten Blick erkennbar. Im Gegenteil: Sie sind Teil der gewachsenen Geschichte einer Organisation und damit auch nicht selten unaussprechbar. Oder anders formuliert: Sie sind Teil der Kultur einer Organisation. „So machen wir das hier“, wäre noch der einfachste Hinweis darauf, dass es sich um eine nicht hinterfragte „heilige Kuh“ der Organisation handelt. Doch meist liegen Paradigmen und organisationskulturelle Aspekte im Verborgenen der Organisation. Mystik, Flurfunk, aber auch Heldengeschichten oder Momente des Scheiterns sind ebenso Teil dieser Gemengelage. Umso wichtiger ist es daher, sich von Beginn an darüber im Klaren zu werden, wie weit man bereit ist, in die Untiefen der Organisation vorzudringen, sich dieser bewusst zu werden und vor allem, diese infrage zu stellen und zu verändern. Das ist in erster Linie Aufwand und nicht selten schmerzhaft.

*Sabine Testen hatte ein Gefühl, dass die Paradigmen ihres Unternehmens über viele Jahre auf Optimierung, Perfektionierung und nicht selten auch Risikovermeidung ausgerichtet waren. Gleichzeitig war sie aber zu begeistert von dieser neuen Welt, um sich mit diesen lästigen Fragen aufzuhalten.*

# Perspektivwechsel: Den Blick auf die Organisation erweitern

Es ist eine Kollegin aus dem Management-Board von Sabine Testen, die erst vor Kurzem in dem Versicherungsunternehmen zu arbeiten begonnen hat und daran erinnert, dass der Blick auf tiefgreifende Veränderung größer ist als eine reine Anpassung von bestehenden Strukturen und Arbeitsabläufen. Dazu skizziert sie ein Bild (siehe Abbildung 1.1), das es auf den Punkt bringt: Für die Arbeit an tiefgreifender Veränderung braucht es vier Blickrichtungen, die in einem gemeinsamen Bild zusammenfließen müssen:

- 1. Der Blick in uns:** Strukturen, Prozesse, Arbeitsweisen, aber auch tradierte und lieb gewonnene Mechanismen und Dynamiken in der Organisation, Geschichte (das Innere der Organisation)

**LEITFRAGEN:** Was hat uns in der Vergangenheit erfolgreich gemacht und warum? Was muss bleiben, was muss sterben, damit wir auch weiterhin erfolgreich sind? Wie haben wir bisher auf Veränderungsanlässe reagiert und mit welchem Erfolg? Was passiert, wenn wir nichts tun?

- 2. Der Blick auf uns:** Kunden, Märkte, Wettbewerber, Innovationen, Trends, Reputation; Zukunft (das Außen der Organisation)

**LEITFRAGEN:** Welchen Nutzen erwarten unsere Kunden von unseren Leistungen/Produkten schon heute und in Zukunft? Welche Trends werden unser Geschäftsmodell und unser Leistungsversprechen nachhaltig verändern? Wie schauen Wettbewerber, aber auch Kooperationspartner auf uns?

- 3. Der Blick von uns:** Aufmerksamkeit kollektiv verlagern ins Wir – auf uns als Organisation und das Umfeld der Organisation

**LEITFRAGEN:** Welche internen Faktoren erschweren die heutige Situation und welche begünstigen sie? Was sind die zentralen Gestaltungskräfte in der Organisation? Welche Machtverhältnisse existieren heute und wie ist ihr Bezug zu Wandel (verhindernd, begünstigend)? Wie schauen wir auf das direkte (Branche) und erweiterte (Ökosystem) Umfeld der Organisation? Welche Abhängigkeiten von anderen Wirtschaftssektoren (bspw. Technologie-Unternehmen) bestehen? Welche potenziellen Allianzen und Kooperationen ergeben sich daraus für uns?

- 4. Der Blick auf mich:** Die eigene(n) Rollen und Kompetenzen des Selbst: eigene Rollen und Fähigkeiten innerhalb der Organisation, Veränderungserfahrungen und Kompetenzen (Selbst)

**LEITFRAGEN:** Wie erlebe ich mich in Veränderungen? Verstehe ich mich als Teil des Wandels? Bin ich offen für Unerwartetes? Stimmen meine Ziele mit denen des Wandels überein? Bin ich bereit, loszulassen, zu verlieren, damit der Wandel gelingen kann? Wie sehen mich andere und meine Rolle?

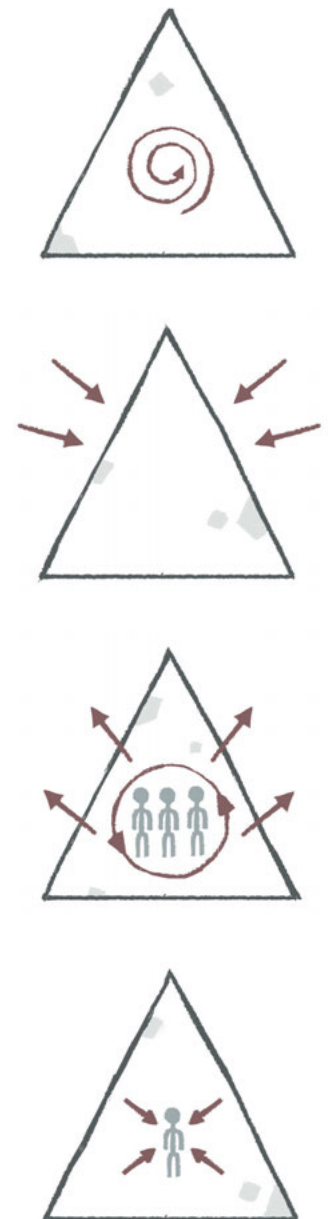


ABBILDUNG 1.1 Die vier Blickrichtungen in uns (1), auf uns (2), von uns (3) und auf mich (4)