

ASTRID SCHULTE & REZA RAZAVI

BAUSTEINE DES WANDELS



EIN PRAXISBUCH FÜR DIE ERFOLGREICHE
UNTERNEHMENSTRANSFORMATION

campus

BAUSTEINE DES WANDELS

ASTRID SCHULTE & REZA RAZAVI

BAUSTEINE DES WANDELS

**EIN PRAXISBUCH FÜR DIE ERFOLGREICHE
UNTERNEHMENSTRANSFORMATION**

**Campus Verlag
Frankfurt/New York**

ISBN 978-3-593-51989-0 Print
ISBN 978-3-593-45959-2 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-45958-5 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 © 2024. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: studioheyhey, Frankfurt am Main

Umschlagmotiv: © studioheyhey.com

Satz: inpunkt[w]o, Wilnsdorf (www.inpunktwo.de)

Gesetzt aus der Minion und Maison Neue

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe ist ein Unternehmen mit finanziellem Klimabeitrag
(ID 15985-2104-1001).

Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Einleitung	7
------------------	---

Kapitel 1

Ehrlichkeit – Transformation muss man wirklich wollen	11
1.1 Ehrlichkeit als Wert	13
1.2 Ehrlichkeit schafft Verbundenheit	14
1.3 Mal ehrlich: Wollen Sie Ihr Unternehmen optimieren oder transformieren?	16
1.4 Ehrlichkeit sich selbst gegenüber	17
1.5 Ehrlichkeit anderen gegenüber	18
1.6 Ehrlichkeit in der Kommunikation	20
1.7 Ehrlichkeit bei Misserfolg	22
1.8 Zur Wahrheit gehört, dass es auch Verlierer gibt	23

Kapitel 2

Werte schaffen – der Zweck von Unternehmen	25
2.1 Entwicklung eines Target Operating Models (TOM)	29
2.2 Essentials für nachhaltigen Erfolg	36
2.3 Stakeholder einbeziehen und Rahmenbedingungen schaffen	38

Kapitel 3

Mobilisieren – Menschen inspirieren, sich einer Bewegung anzuschließen	45
3.1 Possibilismus statt Pessimismus	49
3.2 Aufgaben und Rollen in einer transformativen Bewegung	53
3.3 Unterschiedliche Gruppen bedürfen einer unterschiedlichen Ansprache	55
3.4 Vergrößerung der Bewegung	71
3.5 Praktische Empfehlungen und Tipps	81

Kapitel 4

Orientieren – Instrumente der Zukunftsgestaltung	83
4.1 Warum Visionen für die Zukunftsgestaltung wichtig sind	85
4.2 Mit positiven Bildern und Geschichten Lust auf Zukunft wecken	96
4.3 Die Vision Wirklichkeit werden lassen.	104
4.4 Methodische Ansätze zur Entwicklung von Zukunftsbildern, Narrativen und Kommunikation	111
4.5 Praktische Empfehlungen und Tipps	119

Kapitel 5

Kultivieren – Wandel fördern und pflegen	121
5.1 Individuelle Veränderungsfähigkeit	123
5.2 Wandel der Unternehmenskultur	131
5.3 Führung in transformativen Zeiten	134
5.4 Die Bedeutung der Selbstreflexion in einer Zeit des Wandels	147
5.5 Praktische Empfehlungen und Tipps	150

Kapitel 6

Gemeinsam gestalten – Spielregeln für ein funktionierendes

Miteinander	157
6.1 Komplexe Herausforderungen erfordern Vielfalt	159
6.2 Gemeinsames Gestalten braucht Spielregeln	160
6.3 Spielregeln für die gemeinsame Kommunikation	164
6.4 Spielregeln für die Entscheidungsfindung	172
6.5 Spielregeln für Konflikte	177
6.6 Spielregeln für die Priorisierung	179
6.7 Die Bedeutung von Räumen für das gemeinsame Gestalten	182
6.8 Praktische Empfehlungen und Tipps	183

Nachwort	189
----------------	-----

Literatur	193
-----------------	-----

Anmerkungen	197
-------------------	-----

Über Astrid Schulte und Reza Razavi	203
---	-----

Einleitung

Transformation ist ein mächtiges Wort. Es trägt so viel Gewicht und Bedeutung, dass es nicht leichtfertig verwendet werden sollte. Gleichzeitig beschäftigt es heute jede Organisation, unabhängig von ihrer Größe. Wie sonst, wenn nicht durch Transformation, können wir den gewaltigen sozialen, politischen, klimatischen und kulturellen Herausforderungen unserer Zeit begegnen? Kein Unternehmen kann sich der Notwendigkeit der Transformation entziehen. Die Gründe dafür sind so vielfältig wie die Unternehmen selbst.

Es ist eine weit verbreitete Annahme, Veränderung sei ein einmaliges Ereignis, ein sich nicht wiederholendes Geschehen, nach dem für lange Zeit alles wieder gut ist. Doch dies entspricht nicht unserem Verständnis von Transformation. Die Fähigkeit zum Wandel, ob im Ganzen oder in Teilbereichen, werden wir in Unternehmen immer brauchen. Nur so können wir interne und externe Veränderungen antizipieren und das Unternehmen immer wieder ausbalancieren.

Allerdings trifft die Notwendigkeit einer ständigen Anpassungsfähigkeit oder Ausbalancierung häufig auf Menschen, die Veränderungen ablehnen oder gar Angst davor haben – mit gravierenden Folgen für das jeweilige Unternehmen. Wir glauben, die meisten Transformationen in Unternehmen und Organisationen scheitern daran, dass die Menschen bei Transformationen außen vor bleiben und so gar nicht die Chance bekommen, ihre Haltung oder ihr Verhalten zu ändern. In vielen Fällen sind handwerkliche Fehler der Führung die Ursache dafür, viel häufiger liegt es jedoch an fehlender Klarheit in der Kommunikation und der mangelnden Bereitschaft, die Menschen zu Beteiligten zu machen.

Wir hätten dieses Buch nicht geschrieben, wenn wir angesichts der Notwendigkeit von Transformation in den Chor der Ängstlichkeit und des Zweifels einstimmen würden. Vielmehr sind wir der festen Überzeugung, dass jede Transformation auch eine Chance und ein Verspre-

chen für alle sein kann. Wenn es uns gelingt, Menschen zu inspirieren, zu berühren und zu überzeugen, werden wir sie mitnehmen und zum Wandel bewegen können. Wie kann das gelingen?

Die Vorstellung eines einheitlichen, fehlerfreien Pfades durch den Dschungel der Transformation ist dabei jedenfalls nicht hilfreich, sondern eine Illusion. Checklisten, die man nur abhaken muss, klingen verlockend, führen aber selten zum Ziel. Sie erinnern an das »Malen nach Zahlen«, wie der Topmanagement-Coach Klaus Eidenschink es augenzwinkernd ausdrückt¹ – doch wer so malt, wird kein Meisterwerk erschaffen. Transformation ist vielmehr eine Kunst, die ihren eigenen Gesetzen folgt. So wie jeder Mensch einzigartig ist, ist auch jedes System einzigartig. Die Annahme, man könne mit einem allgemein verbindlichen Katalog von Anweisungen erfolgreiche Veränderungen herbeiführen, ignoriert die reiche Vielfalt der Erscheinungsformen, mit denen wir es zu tun haben. Vorgefertigte Rezepte gehen davon aus, dass wir es immer mit den gleichen Umständen zu tun haben, die wir beliebig reproduzieren könnten. Ein solches Denken wird aber der Komplexität unserer Wirklichkeit nicht gerecht. Denn wir Menschen und mit uns Gesellschaften, Organisationen – ja sogar Unternehmen – unterliegen einem ständigen Wandel. Deshalb kann eine sogenannte Best Practice von heute schon morgen nicht mehr die beste Praxis sein. Best Practices haben nur dann einen Wert, wenn wir davon ausgehen, dass die Zukunft genauso verlaufen wird wie die Vergangenheit.

Auch wenn es also unserer Meinung nach keinen Königsweg für Transformationen gibt und auch nicht geben kann, lassen sich essenzielle Elemente ausmachen, die für eine Transformation von Organisationen nötig sind. Wenn man eines dieser Elemente vernachlässigt, wird es schwer sein, die Entwicklung voranzutreiben. Diese essenziellen Elemente aufzuzeigen, darin Muster zu erkennen und diese zu beschreiben, ist unsere Motivation für dieses Buch. Dabei wollen wir praktische Beispiele und Tipps geben, die unsere Leserinnen und Leser inspirieren und motivieren sollen, die Transformation nicht als notwendiges Übel, sondern als Chance zu verstehen, sie zu starten und mitzugestalten.

Gemeinsam erkunden wir die unverzichtbaren Elemente, die im Herzen jeder Transformation liegen. Einer unserer wichtigen Lehrmeister auf dieser Reise ist das Minimumgesetz von Justus von Liebig, das besagt,

dass der Gesamtprozess stets durch die knappste Ressource begrenzt wird. Wie bei den Pflanzen, die nur dann ihr volles Potenzial entfalten können, wenn alle notwendigen Nährstoffe vorhanden sind. Fehlt ein essenzieller Bestandteil, hat dies unweigerlich negative Auswirkungen, selbst wenn alle anderen Elemente im Übermaß zur Verfügung stehen.

Vor diesem Hintergrund haben wir sechs Schlüsselthemen ausgewählt, die unserer Erfahrung nach die Eckpfeiler einer jeden erfolgreichen Transformation bilden. Diese Themen, denen wir jeweils ein Kapitel gewidmet haben, bieten wir Ihnen als Wegweiser an, um die komplexen Herausforderungen einer jeden Veränderung nicht nur zu verstehen, sondern sie auch meisterhaft zu gestalten.

Wir sind der Überzeugung, dass Transformationen in Unternehmen und Organisationen immer auch die Veränderung vieler Menschen erfordern und möglich machen. Dieser Aspekt von Transformation im Unternehmen liegt uns besonders am Herzen, weil wir beide den Prozess der »inneren Transformation« durchlaufen haben, wenn auch mit unterschiedlichem Fokus. Deshalb haben wir auch diesen Aspekt in mehrere Kapitel dieses Buches integriert.

Wir wünschen Ihnen viel Freude, neue Erkenntnisse oder auch die Bestätigung Ihrer eigenen Erfahrungen mit diesem Buch. Haben Sie den Mut, Leuchtturm von Transformationen zu sein. Es lohnt sich.

Hamburg und München im April 2024,
Astrid Schulte & Reza Razavi

Kapitel 1

Ehrlichkeit – Transformation muss man wirklich wollen

Die erste Frage, die wir Ihnen stellen möchten, bevor Sie unser Buch lesen, ist inspiriert von der Aussage des österreichisch-US-amerikanischen Sozialphilosophen und Anthropologen Frithjof Bergmann, der als Begründer der »New Work«-Bewegung gilt: »Menschen sollen die Arbeit machen, die sie wirklich, wirklich wollen!«¹ Damit unterstreicht Bergmann, dass Menschen die Freiheit haben sollten, ihre Arbeit mit Freude und Erfüllung gestalten zu können. Indem sie ihren Leidenschaften nachgehen und ihre Talente nutzen, können sie persönlich wachsen und einen wertvollen Beitrag für die Gesellschaft leisten.

Diesem Grundgedanken von Bergmann folgend lautet unsere Frage: Wollen Sie den Wandel wirklich? Oder wird das Thema aufgegriffen, weil es zum Modewort geworden ist? Und welche Rolle wollen Sie als Unternehmen dabei spielen? Was wünschen Sie sich als Ergebnis des Wandels? Wenn Sie in Transformationsprozesse integriert sind, egal in welcher Funktion, müssen Sie sich diese Fragen stellen und sie ehrlich beantworten.

Das Thema Ehrlichkeit spielt eine zentrale Rolle in Veränderungsprozessen. Jede Transformation beginnt mit Ehrlichkeit, und sie endet meist dann, wenn die Ehrlichkeit abhandenkommt. Deshalb widmen wir das erste Kapitel dieses Buches diesem Thema. Ehrlichkeit hat in Unternehmenstransformationen unterschiedliche Dimensionen, denen wir im Folgenden nachgehen werden. Sie betrifft nicht nur die einzelnen Mitarbeitenden, sondern auch die Ehrlichkeit anderen gegenüber und die gesamte Kommunikation im Unternehmen – sowohl nach innen als auch nach außen.

Oft stoßen wir in unseren Gesprächen mit Menschen aus ganz unterschiedlichen Kontexten auf negative Narrative über Veränderungen und Wandel. Mit einer Vielzahl von Argumenten und Geschichten scheinen viele alles zu tun, um Veränderungen zu verhindern. Wir hören dann Aussagen wie:

- »Menschen mögen keine Veränderungen.«
- »Never change a running system.«
- »Der Einzelne kann sowieso nichts ändern.«
- »Das könnte mehr Probleme schaffen als lösen.«
- »Warum das Rad neu erfinden?«

Wandel hat insbesondere in der westlichen Welt häufig eine negative Konnotation, er wird assoziiert mit Unsicherheit und erzeugt Angst. Wir betrachten Veränderungen in der Regel als herausfordernd und eher erklärungsbedürftig, während wir Stabilität als normal und wünschenswert ansehen. Das wird uns von klein auf beigebracht, und dies spiegelt den Kern der westlichen Philosophie wider. Veränderung ist ein Übergangsstadium von einem Gleichgewicht oder stabilen Zustand zu einem neuen Gleichgewicht oder stabilen Zustand.

Wenn wir aber genauer hinschauen, ist Veränderung immer auch etwas Magisches und Konstruktives: Das Alte geht, das Neue kommt. Damit unsere Systeme lebens- und zukunftsfähig bleiben, müssen sie sich fortwährend zwischen zwei Polen bewegen: Bewahren und Erneuern. Diese Bewegung gilt es auszutarieren, um eine gute Balance und eine gewisse Robustheit zu erreichen. Die Balance zwischen Bewahren und Erneuern ist entscheidend. Wir müssen lernen, Stabilität zu schätzen, ohne uns in überholten Strukturen zu verlieren. Gleichzeitig ist es wichtig, offen für Veränderungen zu sein und Neues zu integrieren, ohne unsere Wurzeln und unsere Identität zu verlieren. So kann eine gesunde Dynamik zwischen Tradition und Innovation entstehen, die es uns ermöglicht, individuell und gesellschaftlich zu wachsen und uns weiterzuentwickeln. Diese harmonische Verschmelzung von Altem und Neuem ist das Fundament für eine zukunftsfähige, resiliente Gesellschaft. Deswegen benötigen die Systeme immer abwechselnde Zyklen von Stabilität und Instabilität, Kontinuität und Diskontinuität, Chaos und Ordnung.²

Unserer Ansicht nach brauchen wir also eine andere Haltung zum Wandel. Wandel ist ein fortwährender Prozess, und die Fähigkeit zum Wandel ist eine notwendige Kompetenz für die Zukunft, denn die Lösungen von gestern sind die Probleme von heute, die Lösungen von heute die Probleme von morgen.³ Zu glauben, man könne sich nach einer Entwicklung dauerhaft ausruhen und entspannen kann, ist ein Irrtum. Jeder Status quo

ist letztlich das Ergebnis eines Wandels. Lösungen in komplexen Systemen sind immer Lösungen auf Zeit. Wenn wir ehrlich zu uns, mit uns und miteinander sind, werden wir um diese Erkenntnis nicht herumkommen.

1.1 Ehrlichkeit als Wert

In den letzten Jahren hat die Wertschätzung von Ehrlichkeit in der Gesellschaft deutlich zugenommen. Diese Entwicklung kann auf verschiedene Faktoren zurückgeführt werden. Zum einen befördert die zunehmende Digitalisierung den Wunsch nach Transparenz und Authentizität, zumal negative Erfahrungen mit Betrug und Falschinformationen (*Fake News*) damit einhergehen; zum anderen trägt auch das wachsende Bewusstsein für Nachhaltigkeit und Umweltschutz dazu bei, dass wir uns vermehrt nach Ehrlichkeit sehnen.

Werteindex Ranking

	2014	2018	2022	2023
1	Gesundheit	Natur	Gesundheit	Freiheit
2	Freiheit	Gesundheit	Freiheit	Gesundheit
3	Erfolg	Familie	Familie	Familie
4	Familie	Freiheit	Erfolg	Sicherheit
5	Gemeinschaft	Sicherheit	Sicherheit	<i>Ehrlichkeit</i>
6	Natur	Erfolg	Gemeinschaft	Gemeinschaft
7	Gerechtigkeit	Gemeinschaft	Natur	Anerkennung
8	Anerkennung	Anerkennung	Anerkennung	Erfolg
9	Sicherheit	Gerechtigkeit	<i>Ehrlichkeit</i>	Gerechtigkeit

Abb. 1: Steigende Relevanz von Ehrlichkeit laut Werteindex
 (Quelle: <https://www.bonsai-research.com/>)

Der Werteindex 2014–2023 bildet diese Veränderung der Wertvorstellungen in der Gesellschaft ab. Insbesondere zeigt er auf, dass die Werte Ehrlichkeit und Sicherheit verstärkt nachgefragt werden, bedingt durch ein gestiegenes Niveau an kritischen und reflektierten Meinungsäußerungen sowie dem zunehmenden Auftreten von Falschinformationen in einer Zeit, die von ineinander verschachtelten Krisen geprägt ist. Dabei nimmt die Bedeutung von personenbezogenen Lifestyle-Werten leicht ab, während gesellschaftliche Werte verstärkt gefragt sind.⁴

1.2 Ehrlichkeit schafft Verbundenheit

In der heutigen spätmodernen Gesellschaft ist die Arbeit an der eigenen Identität zu einer Daueraufgabe geworden. Der Druck, sich in einer von Individualität geprägten Gesellschaft abzugrenzen, führt dazu, dass Menschen ständig danach streben, sich von anderen zu unterscheiden, um wahrgenommen zu werden. Dieser Druck, Erwartungen zu erfüllen, kann dazu führen, dass man übertreibt oder gar lügt, um sich besser darzustellen. Das Ausmaß, in dem in unserer Gesellschaft gelogen wird, ist bemerkenswert und hat schwerwiegende Auswirkungen auf unsere psychische Gesundheit.

Der amerikanische Psychotherapeut Brad Blanton vertritt die Ansicht, wir sollten so oft wie möglich ehrlich sein, auch wenn es manchmal unangenehm ist. Er argumentiert, dass wir tatsächlich glücklicher sind, wenn wir nichts verschweigen, verdrehen oder beschönigen. Es geht aber nicht darum, die Wahrheit ständig laut zu verkünden.⁵ Manchmal sei es auch sinnvoll, Informationen zurückzuhalten. Deshalb plädiert er dafür, sich nicht nur mit einem Extrem zu identifizieren.

Besondere Bedeutung hat Blanton zufolge die Ehrlichkeit in den zwischenmenschlichen Beziehungen. Seiner Meinung nach sind viele Probleme und Konflikte das Ergebnis von Unwahrheiten, Halbwahrheiten und unausgesprochenen Emotionen. Deshalb ermutigt er uns zu Offenheit und Transparenz im Umgang miteinander. Nach seiner Analyse führt dies zu einer tieferen Verbindung und einem besseren Verständnis zwischen den Menschen. Er ist davon überzeugt, dass radikale Ehrlich-

keit den Menschen helfen kann, ein authentisches und erfülltes Leben zu führen, indem sie ihre Beziehungen verbessern, ihre persönliche Entwicklung fördern und ein tieferes Verständnis für sich selbst und andere entwickeln.⁶

Im Kontext Transformation ist uns wichtig festzuhalten: Ohne Ehrlichkeit gibt es keine Verbundenheit. Gerade in Transformationsprozessen ist es wichtig, das Gefühl zu haben, emotional in einem Boot zu sitzen und einander vertrauen zu können. Und dieses vertrauensvolle Miteinander kann nur entstehen, wenn es auf Ehrlichkeit aufgebaut ist.

Ehrlichkeit ist auch die Tugend der guten Leader. Wenn wir uns erinnern, welche Leader uns in der Vergangenheit durch gute Führung beeindruckte und bewegt haben, dann merken wir, was das Wichtigste ist: nicht Kompetenz oder Kenntnisse, sondern Ehrlichkeit, die zu Vertrauen und Verbundenheit führt.

Beispiel

Als Hendrik nach dem Studium in das Konsumgüterunternehmen kam, war sein erster Chef Christoph. Christoph war ein sehr dominanter Vorgesetzter. Er verlangte von seinem Team ständige Unterwerfung. Christoph machte Menschen klein, dominierte jedes Meeting, indem er immer zuerst seine Meinung kundtat und keine Gegenposition zuließ. Anderen zuhören konnte Christoph nie. Es herrschte immer Angst bei den Menschen, sobald Christoph an Projekten beteiligt war. Christoph erzählte auch oft nicht die Wahrheit, vielmehr verdrehte er Tatsachen, um seine Ziele zu erreichen oder seine Sicht auf die Dinge zu bestätigen. Wenn jemand sich ihm entgensetzte, schrie er oft und verließ sogar den Raum. Hendrik war gleichzeitig beeindruckt und beunruhigt. Es war für ihn unverständlich, wie dieser Mensch in der Organisation einen solchen Erfolg hatte. Sogar als möglicher Nachfolger für den nächsten Direktor wurde er gehandelt. Basierend auf seinen Erfahrungen mit diesem Menschen konnte Hendrik bestätigen, dass dieser durch seinen Führungsstil definitiv nicht das Beste aus seinem Team holte. Hendrik dachte darüber nach, das Unternehmen zu verlas-

sen, entschied sich aber dann, einen Teamwechsel zu beantragen. Gesagt, getan. Ramin war Hendriks neuer Vorgesetzter. Er war genau das Gegenteil von Christoph: freundlich, offen, ehrlich. Er war eine ausgewogene Persönlichkeit, er hörte zu, ließ seinem Team Raum für deren Entwicklung. Er verlangte auch völlige Ehrlichkeit, keiner sollte eine Rolle spielen, die nicht gewollt war, und sich so verbiegen. Hendrik wuchs bei Ramin über sich hinaus, machte schnell Karriere in dem Konzern und folgte ihm in den folgenden Jahren, auch als Ramin schließlich zum neuen Direktor ernannt wurde. Eine Aussage von Ramin hat Hendrik sein ganzes Leben nicht vergessen: »Achte mal darauf: Der schlaueste Mensch im Raum ist nie der lauteste und dominanteste, es ist immer der freundlichste und ehrlichste.« Das war von da an Hendriks Mantra für seine Karriere.

1.3 Mal ehrlich: Wollen Sie Ihr Unternehmen optimieren oder transformieren?

Wenn wir einen Unternehmenswandel anstreben, ist zunächst zu klären, ob das bestehende System durch Korrektur, Reparatur oder Optimierung zukunftsfähig gemacht werden kann oder ob es neu und anders aufgestellt werden muss. Ersteres nennen wir Change.

Ein Change liegt dann vor, wenn die grundsätzlichen Weltansichten, Logiken und inneren Bilder eines Systems unverändert bleiben. Change bedeutet, die bestehenden Paradigmen, Logiken und Gesetzmäßigkeiten nicht grundsätzlich infrage zu stellen. Changemanagement entwickelt das Bestehende weiter, um das Unternehmen effizienter, größer und ertragreicher zu machen. Man spielt dasselbe Spiel, nur mit verbesserten Spielregeln. Der Psychologe und Honorarprofessor für Organisationspsychologie Peter Kruse hat dies »Funktionsoptimierung« oder »Best Practice« genannt.⁷ Zukunft ist dabei eine überarbeitete oder verbesserte Version der Vergangenheit. In diesem Sinne impliziert Change, dass sich manches ändert, während vieles gleich bleibt.⁸

Im Gegensatz dazu sucht Transformation immer nach dem Neuen und Anderen. Transformationsprozesse beschränken sich nicht auf die

kurzfristige und spontane Bewältigung aktueller Probleme oder die bloße Optimierung des Bestehenden. Es geht nicht allein darum, den Status quo zu perfektionieren. Transformation bedeutet vielmehr, über den Tellerrand zu schauen, sich neu zu organisieren und kritisch zu hinterfragen, was funktioniert und was nicht. Die entscheidende Frage lautet: Können die Denkweisen und die Paradigmen von heute auch die Zukunft sichern? Transformation ist somit immer ein tiefgreifender Wandel, der mit einem grundlegenden Paradigmenwechsel einhergeht. Es geht darum, am System selbst zu arbeiten, nicht innerhalb der bestehenden Strukturen ein paar Stellschrauben zu verändern.

Bei der Unterscheidung von Change und Transformation entsteht das erste und größte Ehrlichkeitsdilemma, denn die Entscheidungsträgerinnen und -träger sind gefordert, an dem zu arbeiten, was ihnen bisher die Macht gegeben hat, nämlich am bisherigen System. Es ist das System, das sie an die Spitze gebracht und ihre Macht manifestiert hat, und an diesen Grundfesten müssen sie nun rühren.

1.4 Ehrlichkeit sich selbst gegenüber

Nur wenn die Entscheidungsträgerinnen und -träger ehrlich zu sich selbst und zum System sind, wenn sie Verantwortung übernehmen, die auch über ihre aktuelle Amtszeit hinausreicht, wird ein radikaler Systemwandel gelingen. Jede Transformation erfordert es, das Gesamtsystem und seine Zukunftsfähigkeit über persönliche Interessen zu stellen. Dies erfordert Mut, Verantwortungsbewusstsein und vor allem Ehrlichkeit.

Unserer Erfahrung nach ist Ehrlichkeit umso wichtiger, je mehr ein Unternehmen verändert wird. Jeder, der Mitgestalter sein möchte, sollte sich gerade in Entwicklungsphasen immer wieder hinterfragen: Was will ich wirklich? Welche Rolle strebe ich an? Wie möchte ich mich weiterentwickeln? Welche Bedürfnisse sind für mich wichtig? Welche Werte sind für mich unverhandelbar?

Diese Ehrlichkeit gegenüber sich selbst erfordert Selbstreflexion und die Bereitschaft, sich intensiv mit sich selbst auseinanderzusetzen. Denn die Antwort auf die Frage, wer man ist und was gut für einen ist,

muss man sich selbst geben. Es wäre fatal, nach einem Vorbild oder einem Patentrezept zu suchen. Die Antwort liegt in uns selbst, in unserem eigenen Echo.

Es gilt also, die eigenen Bedürfnisse, Werte und individuellen Ansprüche zu kennen beziehungsweise sich diese immer wieder bewusstzumachen. Wenn wir im Einklang mit uns selbst leben, Klarheit über unsere Identität haben, können wir langfristig erfüllt, gesund, und leistungsfähig leben.

Der Neurobiologe Gerald Hüther bringt den Begriff der »inneren Kohärenz« in die Diskussion.⁹ Kohärenz ist dann gegeben, wenn alles passt: das Denken, das Fühlen und das Handeln in Einklang stehen. Wenn die Realitäten den Erwartungen entsprechen, wenn die eigenen Werte im Unternehmen gelebt werden können. Um diese Kohärenz zu erreichen, ist die Ehrlichkeit uns selbst gegenüber unerlässlich. Kohärenz stellt ein festes Gerüst dar, was sich auch bei Disruptionen immer wieder schnell in Balance bringen kann. In Transformationsphasen eines Unternehmens ist das eine zentrale Kompetenz; bei Mitarbeitenden wichtig, bei Führenden unerlässlich.

Dies umso mehr, als jede Transformation von ihren Beteiligten verlangt, sich auch selbst zu ändern. Das betrifft unsere Haltung und unser Verhalten. Diese Wahrheit muss ausgesprochen werden; Führende und Mitarbeitende benötigen Unterstützung bei der persönlichen Veränderung. Wir raten dazu, dafür eine spezialisierte Beratung in Anspruch zu nehmen. Das verkürzt den Veränderungsprozess, macht ihn schlanker und effektiver.

1.5 Ehrlichkeit anderen gegenüber

Wir Menschen sind Resonanzwesen. Wir erfahren uns über Beziehungen und Resonanz, was bedeutet, dass wir fähig sind, mit anderen auf einer tieferen Ebene in Verbindung zu treten. Dabei geht es nicht nur darum, die Gefühle anderer Menschen zu verstehen, sondern auch darum, deren Bedürfnisse und Wünsche zu erspüren und zu erkennen. Dazu gehört auch die Fähigkeit, sich Fehler und Unsicherheiten in Beziehun-

gen einzugestehen, sich verletztlich zu fühlen. Ohne Verletzlichkeit gibt es keine echte Bindung, und ohne Bindung gibt es kein Vertrauen.

In Transformationen ist es wichtig, dass Menschen ehrlich miteinander umgehen und alle Beteiligten nicht nur ihre Begeisterung und ihr Commitment gegenüber dem Prozess des Wandels zeigen dürfen, sondern auch ihre Ängste und Bedenken äußern können. Als Führungskraft müssen wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Sicherheit geben, dass ein hochgradig ehrlicher Umgang miteinander ohne negative Konsequenzen möglich ist.

Offenheit und Ehrlichkeit auf allen Ebenen schafft Vertrauen und fördert die Akzeptanz des Wandels. Dies ermöglicht eine nachhaltige Veränderung im Unternehmen, die langfristig erfolgreich ist.

Beispiel

Als Corinna als Produktmanagerin in das kleine Kosmetikunternehmen einstieg, war sie sofort beeindruckt von der Kultur, die sich ihr ab dem ersten Tag zeigte. Sie spürte eine Verbundenheit der Mitarbeitenden, die sie vorher nicht so erlebt hat. Ein Grund für die Nähe untereinander war, dass die Menschen sich kannten, mehr voneinander wussten als üblicherweise in anderen Unternehmen. Ein Tool, das sich im Unternehmen etabliert hatte, war das »Read me«-Dokument. Darin hatte jeder Mitarbeitende aufgeschrieben, wer sie oder er ist, was ihm wichtig ist, was seine Werte sind. Oft wurden persönliche Erfahrungen oder Wünsche in Bezug auf das Arbeitsleben ergänzt. Der Grad der Offenheit und der Tiefe, die sich in dem Dokument widerspiegelte, konnte jeweils vom Verfasser selbst festgelegt werden. Wichtig war, dass das Dokument keine privaten Informationen enthielt, aber persönliche Kennzeichen, die Relevanz für die entsprechende Person im Unternehmen hatten. Das Ausfüllen des »Read me«-Formulars war freiwillig, aber die meisten in dem kleinen Kosmetikunternehmen hatten es gemacht. Als Corinna ihre Kennenlernetreffen mit Personen im Unternehmen hatte, waren deren »Read me«-Doks ein wichtiger Bestandteil. Corinna hat also nicht nur erfahren, was die Aufgaben und Inhalte der einzelnen Personen waren, sondern auch, was sie persönlich ausmacht. Nach eini-