



1. Aufl. 2017, 620 S. 96 Abb. in Farbe

 **Druckausgabe**

Hardcover

Ladenpreis

► *49,99 € (D) | 51,39 € (A) | CHF 62.50

 **eBook**

ISBN-10: 3658048883

ISBN-13: 978-3658048884

**Erhältlich bei Ihrer Bibliothek
oder**

► springer.com/shop

► amazon.de

G.H. Baltes, A. Freyth (Hrsg.)

Veränderungsintelligenz

Agiler, innovativer, unternehmerischer den Wandel unserer Zeit meistern

- **Zeigt, was agile, anpassungsfähige und innovative Unternehmen und Menschen auszeichnet, die sich erfolgreich in einem volatilen Umfeld bewegen**
- **Bietet Checklisten für eine realistische Standortanalyse, die zeigen, wie fit das eigene Unternehmen und die Mitarbeiter bzw. Führungskräfte für ein erfolgreiches Bestehen in dynamischen Märkten und für Innovation und Wachstum sind**
- **Vermittelt, wie man sein Unternehmen zukunftsfähig macht und die dynamischen Fähigkeiten der Organisation und Mitarbeiter konkret stärken kann**

Das Buch beschreibt die Erfolgsfaktoren von innovations- und veränderungsfähigen agilen Unternehmen und Menschen und liefert wissenschaftlich fundierte wie praxiserprobte Tools und Fragebögen für die eigene Standortbestimmung. Anhand anschaulicher Praxisfälle erfährt der Leser, wie er notwendige Fähigkeiten für strategische Erneuerung, Innovation und Wachstum gezielt stärken kann. Er erhält praxiserprobte Werkzeuge zur Diagnose und Stärkung von Veränderungs- und Innovationskompetenzen sowohl auf Ebene des einzelnen Mitarbeiters und der Führungskraft als auch auf Ebene der Organisation.

Der Inhalt

- Die radikal neuen Anforderungen unserer Zeit mit ihren Paradigmenwechseln und Konsequenzen für Veränderungsarbeit
- Mit strategischer Innovation die Wachstumsfähigkeit erneuern und die digitale Transformation meistern
- Unternehmertum in der Organisation stärken, Corporate Entrepreneurship: Der angestellte Unternehmer und sein Team
- Die Organisation verändern, Muster aufbrechen
- Persönliche Veränderungskompetenz und persönliche Agilität stärken
- Agiler Führen, agil organisieren in Projekt und Linie
- Innovativer und kreativer mit Design Thinking
- Schlüsselkompetenz Kommunikation: Pulsschlag der Veränderung
- Generationenübergang in Familienunternehmen meistern
- Kompetenzen und Erfolgsfaktoren internationaler Veränderungsarbeit

Die Herausgeber

Prof. Dr.-Ing. Guido Baltes verfügt über langjährige Erfahrung in der Leitung von Transformations- und Innovationsprozessen in der Industrie. Heute liegt sein Fokus als Direktor des Instituts für Strategische Innovation und Technologiemanagement in Forschung, Lehre und Beratung auf dynamischen Fähigkeiten und Corporate Entrepreneurship als Voraussetzung für Innovation und Wachstum in Unternehmen.

Antje Freyth ist als geschäftsführende Gesellschafterin der Veränderungsintelligenz® GmbH Experte für Tools zur Diagnose und Konzepte zur Stärkung von Veränderungsfähigkeiten und Agilität sowie Innovationskompetenzen.

Die Herausgeber werden von ausgewählten Autoren unterstützt, die jeweils Experten in Ihrem Fachgebiet sind: Prof. Peter Franklin, Axel Kühn, Markus Plischke, Beatrice Rodenstock, Christoph Selig, Hans-Jörg Vohl, Prof. Jo Wickert



► 1. Die radikal neuen Anforderungen unserer Zeit und die Konsequenz für Veränderungsarbeit

Warum die tiefgreifenden Veränderungen unserer Zeit von Unternehmen eine neue Qualität von Wandlungsfähigkeit fordern – Veränderungsintelligenz

Prof. Dr.-Ing. Guido Baltès, Antje Freyth - 60 Seiten, 15 Abbildungen

Die Welt um uns herum scheint sich nachhaltig und tiefgreifend zu verändern – und das in einer Geschwindigkeit, die atemberaubend ist. Um diese Herausforderung nicht nur als Bedrohung zu begreifen, sondern als Chance nutzen zu können, ist von Unternehmen eine grundsätzlich neue Qualität von Wandlungsfähigkeit gefordert. Ohne diese Eigenschaften droht ihnen der Niedergang, der seit dem Jahr 2000 schon 52 % der Fortune-500-Unternehmen erfasst hat¹: Branchen wie das Verlagswesen wurden von diesen Veränderungen bereits umgewälzt, andere, wie die Mobilitätsbranche, stecken mittendrin und wiederum andere, wie beispielsweise die Maschinenbauer des deutschen Mittelstandes, könnten dunkle Wolken am Horizont aufziehen sehen. Der ehemalige EU-Digitalisierungskommissar Günther Oettinger konstatiert: „Die deutsche Industrie ist in Lebensgefahr!“² Gleichzeitig bergen Zeiten des Wandels außergewöhnliche Chancen – zumindest für diejenigen, die sie zu nutzen wissen.

Um diese Chancen nutzen zu können, muss man allerdings genau verstehen, was da eigentlich passiert. Warum scheinen wir eine Zeit des Wandels zu erleben, die sich fundamental unterscheidet von den an Wandel durchaus nicht armen Zeiten des 20. Jahrhunderts?

Es ist nach unserer Erfahrung wichtig, den aktuellen „Wandel des Wandels“ und seine ökonomischen Zusammenhänge genau zu verstehen (und zu akzeptieren), um den Herausforderungen gut begegnen zu können. Dafür reicht es nicht, die Treiber dieses Wandels nur schlagwortartig aufzulisten. Denn die Gestaltung adäquater Antworten in Führung und Organisation setzt ein differenziertes Verständnis und Wissen über die konkreten Anforderungen voraus. Dieses differenzierte Verständnis ist darüber hinaus die wesentliche Basis, um Veränderungsbereitschaft und ein Gefühl der Dringlichkeit in der Organisation entwickeln zu können. Gleichzeitig ist es hilfreich, die Möglichkeiten, die in diesen Veränderungen liegen, an erfolgreichen Beispielen aufzuzeigen und damit Lust und Motivation für das Neue zu wecken.

Gerade in Unternehmen mit aktuell wirtschaftlich guter Lage ist ein Gefühl der Dringlichkeit oft schwer zu vermitteln – denn im aktuellen Geschäft werden Signale empfangen, die nahelegen: „Wir sind ja erfolgreich.“ Nicht für jeden ist daher verständlich, warum dennoch Veränderungen initiiert werden sollten. Daher sind die Notwendigkeit und die Dringlichkeit erklärungsbedürftig, was eine über das „normale“ Maß hinausgehende Kommunikation notwendig und ratsam macht. Der Erklärungsbedarf wird verstärkt durch die Paradoxien, die unvermeidbare Begleiterscheinungen im Umgang mit den teils radikalen Veränderungen unserer Zeit sind. Diese Paradoxien erklären sich nicht aus der Perspektive des Einzelnen. Die angemessene Erläuterung des Kontexts ist daher wesentlich, um einen sinnstiftenden Rahmen für Veränderungen anzubieten.

Um diesen Kontext auszuleuchten und ein differenziertes Verständnis zu ermöglichen, stellt das folgende einführende Kapitel die Charakteristiken und Treiber des Wandels unserer Zeit dar. Anhand von Beispielen und Fallstudien werden Mechanismen im Markt und deren Konsequenzen für Unternehmen aufgezeigt.

Das Konzept der Veränderungsintelligenz greift diese aktuellen Herausforderungen auf und stellt Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten vor, um ihnen auf der Ebene der Organisation und des Individuums zu begegnen. Hierfür sind andere Fähigkeiten und Vorgehensweisen erforderlich als die, die das Kerngeschäft in der Vergangenheit zum Erfolg geführt haben.

¹ Seit dem Jahr 2000 sind 52 % der Fortune-500-Unternehmen nicht mehr eigenständig geschäftlich aktiv (aufgrund von Insolvenz oder Übernahme, Constellation Research (2014) Constellation's Outlook on Dominating Digital Business Disruption). Ähnliche Veränderungen zeigt die durchschnittliche Lebensdauer von Unternehmen: Diese ist seit den 80er Jahren bis 2012 um etwa ein Drittel gesunken (von ca. 25 auf ca. 18 Jahre, Foster, R. N. (2012) Creative Destruction Whips through Corporate America, Innosight).

² Hightech Summit Baden-Württemberg Nov. 2015, Tagesspiegel 25.6.2016.

Daher bietet dieses Kapitel einen Überblick über bestehende Ansätze zur Bewältigung des Wandels und führt darauf aufbauend in das Konzept der Veränderungsintelligenz als eine weiterführende Gestaltungsunterstützung ein. Das Konzept greift bewährte Ansätze auf, verknüpft sie neu und erweitert sie um innovative Ergebnisse originär eigener Forschung und Praxiserfahrungen der Autoren.

Diese Fragen werden Ihnen im folgenden Kapitel beantwortet:

- Was sind die wesentlichen Charakteristiken und Treiber des Wandels unserer Zeit?
- Wie wirkt sich dieser Wandel an der Kundenschnittstelle aus?
- Wie wird dieser Wettbewerb durch die exponentielle Entwicklung digitaler Optionen befeuert?
- Wie wirkt sich der Wettbewerb um dominierende, digital gestützte Plattformen im B2B³-Bereich aus?
- Wann ist der richtige Zeitpunkt, in neu entstehende Märkte aufzubrechen?
- Warum bleibt auch erfolgreichen Unternehmen immer weniger Zeit zu reagieren und warum wächst die Gefahr, aus dem Markt gedrängt zu werden?
- Inwieweit sind bessere Fähigkeiten im Umgang mit Unsicherheit und Komplexität erforderlich?
- Warum braucht es für strategische Initiativen im Umfeld hoher Unsicherheit alternative Managementmethoden?
- Inwiefern sind Organisations- und Führungsmodelle, die den Erfolg neuer strategischer Initiativen ermöglichen, häufig inkompatibel mit dem gewohnten Vorgehen im Kerngeschäft?
- Wie unterscheiden sich diese Fähigkeiten und Vorgehensweisen von denjenigen, die das Kerngeschäft in der Vergangenheit erfolgreich gemacht haben?
- Worin liegt die besondere Herausforderung, gleichzeitig das bestehende Kerngeschäft zu erhalten und radikal neue strategische Innovationen aufzubauen?
- Wie genau haben sich mit dem Wandel des Wandels die Antworten zur Bewältigung der Veränderungsanforderungen verändert?
- Welche bewährten Ansätze der Veränderungsarbeit bieten auch heute noch eine hilfreiche Unterstützung?
- Mit welchen Kernelementen adressiert das Konzept der Veränderungsintelligenz spezifisch die neuen Veränderungsanforderungen unserer Zeit?

³ B2B = Business-to-Business, Industriegütergeschäft.

► 2. Organisationale Veränderungsintelligenz – Wachstumsfähigkeit mit strategischer Innovation erneuern

Wie Unternehmen agile Anpassungsfähigkeit in ihren Organisationen implementieren können, um strategische Erneuerung für Innovation und Wachstum zu erreichen

Prof. Dr.-Ing. Guido Baltès, Christoph Selig - 66 Seiten, 19 Abbildungen

Das vorangehende, einführende Kapitel hat in die wesentlichen Treiber und Charakteristiken der radikalen Veränderungen unserer Zeit, den aktuellen „Wandel des Wandels“ und seine ökonomischen Zusammenhänge eingeführt. Ausgehend von diesen Erkenntnissen ist deutlich geworden, dass sich die Welt um uns herum nachhaltig, tiefgreifend und in atemberaubender Geschwindigkeit verändert.

In dieser Veränderung liegt jedoch nicht nur eine Gefahr, sondern auch die faszinierende Chance, die Veränderungen in Markt und Umfeld nicht nur zu begleiten, sie zu „ertragen“, sondern aktiv zu prägen und zu treiben. Dafür allerdings müssen Unternehmen neue Managementfähigkeiten, insbesondere Wandlungsfähigkeit, in der Organisation aufbauen. Um der durch die radikalen Umwälzungen entstehenden Komplexität gut begegnen zu können, müssen Unternehmen die dynamische Fähigkeit⁴ aufbauen, die Organisation agil an die neuen Anforderungen von Kunden und Markt anzupassen. Gleichzeitig besteht die Herausforderung, dass die Organisation kaum in einem gleichen, homogenen Kontext gehalten werden kann: In einem Teil der Organisation wird es weiterhin wichtig sein, das bestehende Kerngeschäft zu optimieren, um dort die Erträge zu erwirtschaften, die die Investition in strategische Innovationsinitiativen ermöglichen. Für die erfolgreiche Entwicklung strategischer Innovationsoptionen ist es zudem wesentlich, mit alternativen, agilen Methoden zu operieren, um den komplexen Kontext neuer Wachstumsfelder zu „erforschen“. In dieser „Beidhändigkeit“ liegt die eigentliche Herausforderung der Umsetzung organisationaler Veränderungsintelligenz für Innovation und Wachstum im komplexen Kontext unserer Zeit.

Wie im einführenden Kapitel ausgeführt, zeigt das Konzept der Veränderungsintelligenz dafür auf mehreren Ebenen – Individuum, Team und (Gesamt-)Organisation – Ansatzpunkte und Gestaltungsunterstützung auf. In diesem Kapitel werden dazu nachfolgend die Ansatzpunkte und Implementierungsoptionen für eine wandlungs- und innovationsfähige Organisation adressiert. Wir konzentrieren uns dafür auf den eingangs diskutierten, komplexen Kontext innovationsbestimmter Märkte. Daraus ergibt sich eine wichtige Rolle für Innovation als strategischer Wachstumstreiber. Entsprechend zielen die nachfolgend ausgeführten Aspekte vor allem darauf, durch die Wandlungsfähigkeit der Organisation das Wachstum des Unternehmens innovationsorientiert zu erneuern. Dabei gilt bezogen auf die Veränderungs- und Wandlungsfähigkeit: Nicht jede Veränderung führt zu Innovation – aber keine Innovation gelingt ohne Veränderung!

Wir führen zunächst in die Bedeutung steigender Komplexität im Managementkontext ein. Im Betrachtungszentrum steht hier der Erhalt strategischer Handlungsfähigkeit, auch angesichts steigender Unsicherheit und Dynamik. Dafür sind alternative Vorgehensweisen und Methoden im Management notwendig, die dynamische Fähigkeiten in der Organisation implementieren. Wir stellen dazu konkret vor, was genau diese dynamischen Fähigkeiten sind, und geben Gestaltungshinweise, wie man dynamische Fähigkeiten im Unternehmen implementieren kann.

Für diese Implementierung ist ein förderlicher Rahmen notwendig. Dazu wird detailliert eingegangen auf die Kernelemente einer förderlichen Organisationsgestaltung und die Umsetzung einer veränderungs- und innovationsförderlichen Wertekultur. Davon ausgehend wird aufgezeigt, wie man erfolgreich der Herausforderung begegnen kann, gleichzeitig das Kerngeschäft effizient zu optimieren UND durch strategische Innovation in neue Geschäftsfelder zu wachsen – organisationale Beidhändigkeit (Ambidextrie). Mit dem nachfolgend ausgeführten Konzept der eingebetteten Unternehmerteams wird hierfür eine konkret anwendbare Umsetzungs- und Implementierungsoption aufgezeigt, zu der detaillierte Gestaltungshinweise und Einführungshilfen bereitgestellt werden.

⁴ Der Begriff der dynamischen Fähigkeit(en) wird hier und nachfolgend genutzt im Sinne des konzeptionellen Rahmen der dynamic capabilities.

Daher bietet dieses Kapitel einen ganzheitlichen Überblick über die notwendigen Randbedingungen, Vorgehensweisen und Methoden zur Stärkung der Veränderungs- und Innovationsfähigkeiten auf der Ebene der (Gesamt-)Organisation. Diese organisationale Ebene des Konzepts der Veränderungsintelligenz bietet ein vertieftes Verständnis für die Konsequenzen und Herausforderungen, die für Organisationen entstehen, wenn ihre Umwelt – wie das derzeit der Fall ist – zunehmend komplex wird. Konkrete, umsetzbare Gestaltungshinweise und Vorgehensmodelle zeigen, wie man diesen Herausforderungen proaktiv begegnen und Unternehmen erfolgversprechend durch die Turbulenzen des Wandels unserer Zeit führen kann. Dafür werden bestehende Ansätze aufgenommen und um innovative Ergebnisse originär eigener Forschung und Praxiserfahrung ergänzt. Letztere greifen auf die Erkenntnisse aus der repräsentativen Untersuchung von 2.000 Technologieunternehmen sowie die Auswertung von mehreren 10.000 Interviewminuten mit Geschäftsführern und Innovationsverantwortlichen in mehr als 40 Industrieunternehmen zurück.

Diese Fragen werden Ihnen im folgenden Kapitel beantwortet:

- Warum führen „klassische“ Methoden des Managements im komplexen Kontext nicht zum Erfolg?
- Mit welchen Methoden und Vorgehensweisen wird Handlungsfähigkeit im komplexen Kontext gesichert?
- Warum ist im komplexen Raum ein Fokus auf Lernorientierung und Konvexität erfolgskritisch?
- Wie wird Lernorientierung in der Organisation umgesetzt?
- Welche Paradigmenwechsel erfordern ein neues Mindset und neue Verhaltensmuster?
- Welches veränderte Verständnis im Management ist dafür erforderlich?
- Warum ist autonome Wandlungsfähigkeit in der Organisation erfolgskritisch?
- Wie können die dafür notwendigen dynamischen Fähigkeiten implementiert werden?
- Wie kann Wandel mit wiederkehrenden, stabilen Routinen statt Prozessen organisiert werden?
- Wie verändern Routinen die dynamische Fähigkeit, auf Veränderungen zu reagieren, oder besser: diese zu antizipieren?
- Wie gelingt der Aufbau einer „beidhändigen“ Organisation, die gleichzeitig Bestehendes optimiert und strategische Innovation in neuen Geschäftsfeldern aufbaut?
- Wie können Führung und Organisationsgestaltung kontextspezifisch differenziert werden?
- Wie kann aus strategischer Innovation eine Transformationsleistung ins Kerngeschäft gelingen?
- Wie kann Corporate Entrepreneurship mit Unternehmerteams implementiert werden?
- Wie gelingt mit eingebetteten Unternehmerteams Innovation in neue Geschäftsmodelle?
- Welche Faktoren sind für eingebettete Unternehmerteams erfolgskritisch?
- Wie werden Unternehmerteams aufgebaut, besetzt und aus der Stammorganisation gesteuert?

► 3. Agilität zur Steigerung der Veränderungsintelligenz einer Organisation

Agil sein heißt das Vorgehen für die Planung und für die Inhalte kontinuierlich und gemeinsam zu verbessern

Hans-Jörg Vohl - 17 Seiten, 3 Abbildungen

Die steigende Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit scheint den Bedarf für agile Methoden zur Umsetzung von Veränderungen zu begünstigen. Die stark steigende Nachfrage und Anwendung von agilen Ansätzen belegt das eindrucksvoll.

Doch es zeigt sich, dass das Verstehen von agilen Methoden nicht ausreicht, um diese auch erfolgreich einzuführen. Agilität unterliegt einem Widerspruch, denn sie erfordert auch ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft, die sie gleichermaßen erst schaffen soll.

Zusätzlich stellt sich die Frage wie es gelingen kann, dass auf dezentrale Organisation und Verantwortung angelegte Strukturen erfolgreicher sein können, als hierarchische Strukturen, deren Vorteil gemeinhin in einer besonderen Effizienz gesehen wird.

Die Antwort ist wohl darin zu suchen, dass Effizienz in Zeiten einer hohen Komplexität nicht alleine die richtigen Antworten auf die Richtung und Gestaltung von grundsätzlichen Veränderungen geben kann.

Diese Fragen werden Ihnen im folgenden Kapitel beantwortet:

- Wann ist es sinnvoll agile Methoden einzusetzen und wann sind klassische Methoden überlegen?
- Wie können die erfolgreichen agilen Ansätze im Projektmanagement auch auf Linienorganisationen übertragen werden?
- Warum haben agile Methoden oft sehr genaue Zeitpläne und Rituale für Meetings, obwohl sie doch kreative Freiräume zur Entwicklung von Ideen und Lösungen bieten sollen?
- Wie kann die Einführung von Agilität gelingen und was ist dabei besonders zu beachten?
- Was sind die besonderen Anforderungen an das Management und die Mitarbeiter, um agil erfolgreich zu sein?

► 4. Die Organisation verändern – Muster aufbrechen

Bestehende Muster in einer Organisation erfolgreich aufbrechen

Markus Plischke - 19 Seiten, 6 Abbildungen

Die kommenden Zeiten werden, wie auch schon in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben, in Wirtschaft und Gesellschaft nachhaltig volatil bleiben. Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität sind in unserer Welt keine Ausnahme mehr, sondern zur Normalität geworden. Die Fähigkeit von Organisationen, sich schnell an Veränderungen anzupassen, und sich immer wieder neu zu erfinden, wird in diesem Kontext zur „*Conditio sine qua non*“, zur Überlebensfrage. In anderen Worten: Unternehmen, die ihre bisherigen Muster und Routinen nicht hinterfragen, riskieren mehr denn je ihre führende Marktposition zu verlieren, oder ganz vom Markt zu verschwinden. Die einst glorreichen Konzerne Sony, Panasonic oder Nokia sind nur einige prominente Beispiele hierfür.

Diese Fragen werden Ihnen im folgenden Kapitel beantwortet:

- Wie können Organisationen ihre Vorstellungen von ihrer relevanten Umwelt immer wieder auf den neuesten Stand bringen, um nicht in alten Denkmustern hängen zu bleiben?
- Wie gelingt es, bestehende Unternehmensmuster aufzubrechen, um z.B. eine neue Strategie umzusetzen oder eine neue Organisation zu verankern?
- Welche Erkenntnisse kann man in diesem Zusammenhang aus dem Lebensweg einer Organisation ziehen?
- Wenn die Entscheidung gefallen ist, einen Musterbruch zu initiieren, wo kann man am besten ansetzen?
- Wo liegt der größte Hebel, um die Organisation in die gewünschte Richtung zu lenken?
- Und wie kann sichergestellt werden, dass der Wandel auch wirklich nachhaltig ist?

► 5. Organisationale Veränderung in internationalen Zusammenhängen

Nationalkultur als Einflussfaktor in Change Projekten und Tools zum Umgang damit

Prof. Peter Franklin, Moritz Krüger - 29 Seiten, 1 Abbildung

Das Szenario ist bekannt. Ein Unternehmen muss sich neu aufstellen. Das Change Projekt wird in Deutschland erfolgreich umgesetzt; jetzt sind die ausländischen Niederlassungen und Töchter dran. Das Mutter-Haus entsendet die Change Berater, die das Change Programm in Deutschland erfolgreich begleitet haben, nach Vietnam, um dasselbe Programm – etwas angepasst, angesichts der Erfahrungen zu Hause – dort umzusetzen und den gleichen Erfolg zu erzielen. „Klappt vorne und hinten nicht“ stellen die Berater bald fest. Widerstand wird erlebt; die Einheimischen „just don't get it“; das Wort „Sabotage“ macht hinter vorgehaltener Hand die Runde. Die Besuche der Berater werden immer seltener. Sie werden nach mühsamen Monaten endgültig zurückgezogen. Der Erfolg bleibt aus.

Diese Fragen werden Ihnen im folgenden Kapitel beantwortet:

- Warum ist Change Management in internationalen Zusammenhängen so schwierig?
- Wird die Veränderungsfähigkeit von Organisationen im Ausland durch die nationalkulturelle Andersartigkeit (andere Werte, Normen und Praktiken) ihres Umfelds beeinflusst und wenn ja, wie?
- Lassen sich ausländische Niederlassungen in unterschiedlichen Ländern mit denselben Vorgehensweisen wie in Deutschland verändern?
- Wie reagieren die an internationalen Veränderungsprozessen Beteiligten und von internationalen Veränderungen Betroffene auf die Umsetzung von Veränderung in deren Organisation?
- Welche Change Strategien und -Maßnahmen passen zu welchen Nationalkulturen?
- Was und wie muss eine Organisation bei Veränderungsprozessen in unterschiedlichen Kulturen kommunizieren?
- Wie kann eine Organisation Veränderung über kulturelle Grenzen hinweg optimal operativ umsetzen?

► 6. Veränderungsintelligenz auf individueller Ebene Teil 1: Persönliche Veränderungskompetenz

Diagnose und Stärkung der persönlichen Voraussetzungen zur Entstehung von Veränderungsleistung

Antje Freyth - 48 Seiten, 10 Abbildungen

Zahlreiche Studien belegen die hohe Bedeutung des Faktors Mensch für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen im Unternehmen. Personenbezogene Faktoren landen bei Befragungen nach den Gründen des Scheiterns von Veränderungsvorhaben regelmäßig weit vorne. Angesichts des in Abschn. 1.6 beschriebenen Wandel des Wandels gewinnen die individuellen Veränderungskompetenzen sowie die Einstellung der beteiligten Menschen gegenüber Veränderung weiter an Bedeutung. Die zunehmende Dynamik im beruflichen Alltag erfordert immer mehr Mitarbeiter und Führungskräfte mit einer grundsätzlichen Offenheit und Bereitschaft für Veränderungen, die diese Veränderungen darüber hinaus lösungsorientiert, eigenverantwortlich und aktiv unterstützen.

Die Diagnose und die Stärkung der Veränderungsintelligenz auf persönlicher Ebene ist einerseits aus der Unternehmensperspektive ein zentraler Wettbewerbsfaktor und andererseits aus der Mitarbeiterperspektive ein wichtiger Faktor, um am Arbeitsmarkt zu bestehen sowie die Auswirkungen von organisationalen Veränderungen bestmöglich zu bewältigen.

Das Wissen um die Faktoren, die zu einer erfolgreichen individuellen Veränderungsleistung führen,

- ermöglicht es Menschen, sich in einem eigenverantwortlichen und selbstgesteuerten Entwicklungsprozess fit für die Herausforderungen von Veränderungsprozessen zu machen,
- ermöglicht Führungskräften die individuellen Reaktionen von Mitarbeitern zu verstehen und positiv zu beeinflussen,
- ist notwendig, um das Entstehen von individuellen Widerständen gegen Veränderungen zu verstehen und die richtige Antwort zur Bearbeitung und Überwindung zu finden,
- ist die Voraussetzung, um Mitarbeiter zielführend zu unterstützen und zu entwickeln.

Das vorliegende Kapitel operationalisiert wissenschaftliche Erkenntnisse zur Entstehung von individueller Veränderungsleistung für die praktische Anwendung. Es werden wesentliche Parameter für eine realistische persönliche Standortbestimmung vorgestellt (inklusive Fragebögen zur Selbsteinschätzung) sowie Impulse für die gezielte Weiterentwicklung der jeweiligen Faktoren von Veränderungsleistung gegeben (beispielsweise im Rahmen von Selbst-Coaching). Dabei werden die individuellen Veränderungsfähigkeiten rollen- bzw. funktionsübergreifend beschrieben. Wie in Abschn. 1.6 beschrieben, hat sich zwar auf der einen Seite auch der Wandel gewandelt – auf der anderen Seite ist davon aber noch nicht jeder Mensch im gleichen Ausmaß betroffen. So arbeiten manche Menschen noch in einem eher traditionellen Kontext, in dem Veränderungsvorhaben immer wieder in die Routine des Alltags einfallen, während andere sich mit den Herausforderungen von Agilitätskonzepten in einem VUKA-Kontext (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) konfrontiert sehen oder sogar bereits in konsequent agilen Organisationsformen (beispielsweise in einem vollständig selbstorganisierten Team) arbeiten. Da diese unterschiedlichen Kontexte auch unterschiedliche Anforderungen an das Individuum stellen, differenziert das Konzept der Veränderungsintelligenz in den nachfolgenden Kap. 6 und Kap. 8 zwischen den individuellen Herausforderungen im „traditionellen“ Veränderungskontext und den agilen Herausforderungen im VUKA-Kontext.

Vor dem Hintergrund des oben beschriebenen Konzepts der Ambidextrie (also der beidhändigen Organisation vgl. Abschn. 2.5) werden weiterhin Mitarbeiter in beiden Kontexten benötigt und stiften einen gleichermaßen wertvollen Beitrag zum Gesamtunternehmen. Das Verständnis der unterschiedlichen Veränderungsanforderungen an Menschen im traditionellen Kontext und VUKA-Kontext unterstützt hierbei die passgenaue Findung eines stimmigen Arbeitsumfeldes für den einzelnen Menschen.

Im traditionellen Kontext des vorliegenden Kapitels geht es eher darum, konkrete Veränderungsvorhaben auf individueller Ebene erfolgreich zu initiieren und umzusetzen. Sie lernen hierzu im vorliegenden Kapitel anhand des wis-

senschaftlich fundierten und praxiserprobten 7-V-Modells alle wesentlichen Schlüssel zur Stärkung der individuellen Veränderungsintelligenz kennen. Diese Veränderungsvorhaben können sich dabei sowohl auf die Optimierung von Bestehendem beziehen, als auch zu tiefgreifenden Umwälzungen führen. Da radikale Veränderungen Menschen im traditionellen Kontext viel mehr abverlangen, als eine evolutionäre Weiterentwicklung von Bestehendem – nämlich nicht nur das System, sondern auch sich selbst tiefgreifend zu ändern – differenzieren wir hier zusätzlich nach der Art der Veränderung in Veränderungen 1. Ordnung und Veränderungen 2. Ordnung (vgl. Abschn. 1.7).

Diese Fragen werden Ihnen im folgenden Kapitel beantwortet:

- Wie entsteht Veränderungsleistung zur Umsetzung eines Veränderungsvorhabens auf der individuellen Ebene? Sie lernen mit dem 7-V-Modell einen strukturierten Ansatz kennen, der alle wesentlichen Faktoren für das Entstehen von individueller Veränderungsleistung integriert.
- Wie entstehen Veränderungsbereitschaft und Veränderungsmotivation als wesentliche Voraussetzung? Und wie können Veränderungsbereitschaft und -motivation gestärkt werden?
- Wie entstehen veränderungskritische innere Veränderungsblockaden? Wie kann ein Mensch diese Veränderungsblockaden erkennen und überwinden?
- Was sind konkrete individuelle Veränderungskompetenzen? Wie können diese für eine realistische Standortbestimmung gemessen und gezielt gestärkt werden?

► 7. Veränderungsintelligenz auf individueller Ebene Teil 2: Persönliche Agilität und agiler Führen

Diagnose und Stärkung von persönlicher Agilität, veränderte Führungsrolle im agilen Kontext

Antje Freyth, Prof. Dr.-Ing. Guido Baltes – ca 60 Seiten, 12 Abbildungen

Die persönliche Agilität von Mitarbeitern gilt laut verschiedenen Studien als einer der wichtigsten Enabler (Befähiger) für eine agile Organisation. Auch im digitalen Wandel gewinnt der Faktor Mensch weiter an Bedeutung, denn ein digitaler Transformationsprozess führt in der Regel zu radikalen Veränderungen, die nur mit einem ebenso radikalen Ausstieg aus bisherigen Denk- und Verhaltensmustern der Mitarbeiter bewältigt werden können.

Im VUKA-Umfeld (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität) wird von den Menschen verlangt, für einen begrenzten Zeitraum im Rahmen eines Veränderungsprojektes nicht nur mit Unsicherheiten, Komplexität, Widersprüchen bzw. Mehrdeutigkeiten gut umzugehen, sondern diese auch dauerhaft gut auszuhalten und darüber hinaus ausreichend schnell entscheiden und handeln zu können. Die individuellen Fähigkeiten, auch in einem komplexen Arbeitsumfeld handlungsfähig und zu hoher Leistung fähig zu sein, sind ein wesentliche Erfolgsfaktor für agile Unternehmen sowie ein individueller Karrierefaktor in einem agilen Umfeld.

Das Konzept der Agilität bietet für diese neuen Herausforderungen radikal neue Lösungsansätze, da viele bisherige Erfolgsrezepte in einem agilen Kontext nicht mehr funktionieren oder sogar Agilitätsblockierer sind. Was bedeutet agil sein eigentlich konkret? Agilität ist zwar ein Modewort, aber wir stellen in der Praxis fest, dass gleichzeitig Agilität für viele Menschen noch ein unklarer Begriff ist, zu dem es sehr unterschiedliche Vorstellungen gibt. Daher wird in diesem Kapitel zunächst der Agilitätsbegriff konkretisiert und vor allem erläutert, was es bedeutet, ein agiler Mensch zu sein.

Warum muss jetzt eigentlich alles agil sein? Diese Frage begegnet uns immer noch häufig. Wenn Menschen hierauf keine Antwort finden, ihnen der Sinn des Agilitätskonzeptes unklar ist, dann sind sie wenig motiviert, sich auf diesen neuen Weg zu begeben. Hierzu finden Sie in Abschn. Antworten – dort werden aus den Paradigmenwechseln in der VUKA-Welt die konkreten neuen Anforderungen und die Kernelemente des Agilitätskonzeptes abgeleitet.

Das vorliegende Kapitel führt aus, was agile Menschen auszeichnet und wie ein verändertes, agiles Führungsverständnis aussieht. Für viele Menschen ist „agil sein“ immer noch gleichbedeutend mit „flexibel sein“ oder mit einer stärkeren Ausprägung der in Kapitel 6 beschriebenen Veränderungsbereitschaft und –motivation bzw. Veränderungskompetenzen verbunden. Die im Rahmen des 7-V-Modells beschriebenen individuellen Merkmale, Einstellungen und Kompetenzen bilden auch tatsächlich die notwendige Basis für individuelle Agilität. Denn wenn ein Mensch aufgrund seiner Persönlichkeitsmerkmale grundsätzlich bereits wenig Offenheit und Bereitschaft für Veränderungen mit sich bringt oder nur über schwach ausgeprägte Veränderungskompetenzen verfügt, dann wird er mit den häufigeren und komplexeren Veränderungsanforderungen im VUKA-Kontext kaum zurechtzukommen.

Allerdings reichen die Faktoren des 7-V-Modells auf keinen Fall aus. Für ein erfolgreiches agiles Handeln und zur Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit in den neuen agilen Arbeitsformen sind darüber hinaus ein förderliches agiles Mindset sowie weitere Persönlichkeitsmerkmale und Kompetenzen erforderlich. Diese finden Sie in Abschn. beschrieben. Dabei betrachten wir die persönlichen agilen Anforderungen, die an Menschen gestellt werden, differenziert nach Agilitätslevel. Denn ob ein Mensch in einer ganzheitlich agilen holokratischen Organisation arbeitet oder in einem eher traditionellen hierarchischen Umfeld, in dem beschlossen wurde, agiler zu arbeiten, hat einen großen Einfluss auf die Anforderungen, die an ihn gestellt werden. Viel Verwirrung entsteht nach unserer Wahrnehmung aktuell, wenn beispielsweise ein Agilitätsbeitrag von Autoren mit Scrum-Hintergrund geschrieben wird und dann von Menschen gelesen wird, die im Kontext ihres nach wie vor hierarchischen und nicht konsequent selbstorganisierten Alltags konkrete Empfehlungen für ein agileres Vorgehen suchen. Sie machen dann die Erfahrung, dass sich die Scrum-basierten Agilitätsempfehlungen nicht stimmig in ihren Alltag integrieren lassen. Das hinterlässt sie oft ratlos, wie sie mit dem

Agilitätsthema weiter umgehen sollen. Die Differenzierung nach den unterschiedlichen Agilitätskontexten führt dann schnell zu der Erkenntnis, dass einfach nur die Passgenauigkeit zwischen agilem Bedürfnis und agilem Lösungsangebot nicht gestimmt hat.

Da das Verhalten von Menschen grundsätzlich umso erfolgreicher ist, je stimmiger es zum jeweiligen Kontext passt, differenzieren wir in unserem Konzept drei Ausprägungen von Agilität und betrachten die jeweiligen Anforderungen, die an einen Menschen gestellt werden, kontextabhängig. In unserem Konzept der Veränderungsintelligenz unterscheiden wir zwischen 1.) einer ganzheitlichen Agilität, die konsequent eine ganzheitlich agile Organisation anstrebt, 2.) einer Projekt-Agilität, bei der die konsequente Agilität in Projekten im Rahmen eines definierten Frameworks gelebt wird (beispielsweise in der agilen Software-Entwicklung oder in Innovationsteams), während die projektumgebenden Organisationseinheiten aber noch nach eher traditionellen Prinzipien organisiert sind und es so zu einem Agilitätsgefälle kommt und 3.) der Alltagsagilität, bei der sich (einzelne) Führungskräfte und Mitarbeiter vorgenommen haben, in den traditionellen Strukturen ihres Arbeitsalltags agiler zu arbeiten als bisher, um die VUKA Herausforderungen erfolgreich zu meistern.

Während sich Abschnitt 7.1 grundsätzlich und rollenübergreifend auf das agile Denken und Handeln eines Menschen bezieht, beschäftigen wir uns in Abschnitt 7.2 mit dem veränderten Führungsverständnis in den unterschiedlichen agilen Kontexten.

Braucht Agilität noch Führungskräfte? Wir erleben hier in unserer Praxis viel Verunsicherung zu der Frage, ob Führungskräfte in einer agilen Welt überhaupt noch einen Platz haben. Auch hier ist bei der Beantwortung je nach Agilitätskontext zu differenzieren. Unabhängig vom Kontext gilt jedoch, dass sich die Führungsrolle in einer agilen Welt stark verändert. Wie, das zeigen wir Ihnen in diesem Kapitel konkret auf.

Diese Fragen werden Ihnen im folgenden Kapitel beantwortet:

- Welche besonderen Anforderungen stellt die VUKA-Welt an den Menschen?
- Welche Paradigmenwechsel zwischen traditionellem Veränderungskontext und VUKA-Kontext führen dazu, dass bisherige Erfolgsmuster nicht mehr funktionieren?
- Was bedeutet Agilität?
- Was sind die konkreten Anforderungen an agile Menschen?
- Was zeichnet agile Menschen aus? Was bedeutet agiles Arbeiten genau?
- Welche neuen Denk- und Verhaltensmuster erfordert individuelle Agilität ganz konkret?
- Was sind die Inhalte eines agilen Mindsets?
- Was sind die Schlüsselkompetenzen für ein erfolgreiches Arbeiten in den neuen agilen Arbeitsformen?
- Wie funktioniert die Zusammenarbeit in selbstorganisierten Teams?
- Braucht Agilität überhaupt noch Führung?
- Wie sehen die veränderten Rollenanforderungen an Führung im agilen Arbeitskontext aus?

► 8. Corporate Entrepreneurship stärken: Der angestellte Unternehmer und sein Team

Die Rollen und Kompetenzen im Kontext des eingebetteten Unternehmerteams

Christoph Selig, Prof. Dr.-Ing. Guido Baltés, Antje Freyth - 25 Seiten, 5 Abbildungen

Eingebettete Unternehmerteams (Abschn. 2.5) sind eine konkrete Option, die für den nachhaltigen Erfolg notwendige Ambidextrie (Abschn. 2.4) im Unternehmen zu implementieren. Solche crossfunktionalen, teilautonomen Teams fokussieren auf die iterative Entwicklung integrativer, strategischer Innovationen zum Aufbau neuer Geschäftsfelder, die parallel zur Optimierung des Kerngeschäfts in der Stammorganisation entstehen. So werden die Innovations- und Veränderungsfähigkeiten der Stammorganisation verbessert und die notwendige digitale Transformation unterstützt. Als hybride Organisationsform vereinen eingebettete Unternehmerteams dazu einige strukturelle Merkmale sowohl von Start-ups als auch von klassischen Linienorganisationen. Dies ist in der Herausforderung begründet, dass diese Unternehmerteams zwei Aufgaben leisten sollen:

Als Unternehmen im Unternehmen neue, transformationale⁵ Geschäftsbereiche erschließen und aufbauen, die sich aufgrund der betreffenden Technologien und/oder Geschäftsmodelle radikal vom bestehenden Kerngeschäft unterscheiden,

und gleichzeitig

durch Einbettung, d. h. einer starken Verbindung zur Stammorganisation, nicht nur den Zugang zu deren Ressourcen zu sichern, sondern auch im Sinne eines Strategic Spill-over⁶ die strategische Transformation der Stammorganisation zu unterstützen und die neu aufzubauenden Geschäftsbereiche mit dem bestehenden Kerngeschäft zu vernetzen.

Aufgrund dieser dualen Herausforderung kommt der organisationalen Schnittstelle zwischen dem Unternehmerteam und der Stammorganisation besondere Bedeutung zu. Ohne eine geeignete Einbettung, d. h. Verbindung mit und in die Stammorganisation hinein, könnte zwar möglicherweise ein neues, separates Geschäft aufgebaut werden (z. B. als Stand-alone-Start-up), die strategische Wirkung dieser Aktivität auf die Stammorganisation würde jedoch, abseits des finanziellen Beteiligungswertes, marginal bleiben.⁷ Eine erfolgversprechende Einbettung bzw. Anbindung bedingt aber, dass das (eingebettete) Unternehmerteam Akzeptanz in der Stammorganisation findet. Dafür müssen die Mitarbeiter der Stammorganisation die Möglichkeit haben, möglichst barrierefrei die alternativen Vorgehensweisen und Methoden des Unternehmerteams zu beobachten, aus dieser Beobachtung zu lernen und sich idealerweise diese Vorgehensweisen und Methoden auch aneignen zu können. Gleichzeitig aber darf das Unternehmerteam nicht (zu sehr) durch Regelungen bzw. Vorgaben der Stammorganisation behindert werden (vgl. Autonomiekrisen Abschn. 2.5).

Der unternehmerische Projektleiter, der dieses Team führt – der angestellte Unternehmer oder Corporate Entrepreneur⁸ –, hat daher ebenfalls eine duale Herausforderung, indem er nicht nur das Team intern führt, sondern auch das zielgerichtete Stakeholder-Management in die Stammorganisation hinein verantwortet. Er agiert dabei

⁵ Transformationale Innovationsinitiativen zielen auf Wachstumspotenziale durch innovationsgetriebene Diversifikation mit neuen Produkten in neue Märkte.

⁶ Aktivitäten des Unternehmerteams sollen idealerweise Auswirkungen auf andere Bereiche der Stammorganisation haben: strategische Synergieeffekte mit bestehenden Produkten und Services, Infusion neuer Vorgehensweisen und Methoden, Veränderung der Unternehmenskultur etc.

⁷ Die Axel Springer SE z. B. geht eher diesen Weg, der mehr dem Gedanken einer Portfolio-Steuerung als dem einer strategischen Transformation folgt: Neue, digitale Geschäfte werden aufgebaut (z. B. über Springer Plug-'n'-Play-Inkubator, Springer Digital) und parallel werden „alte“, analoge Geschäfte abgegeben (z. B. durch den Verkauf einer Anzahl an Regionalzeitungen an die Funke Gruppe im Jan 2014).

⁸ Die hier verwendete Bezeichnung Corporate Entrepreneurs folgt der Definition von Kierulff "I define a corporate entrepreneur as a person (or sometimes a team of persons) in an existing corporation who examines potential new market opportunities, obtains resources to meet attractive opportunities, and initiates production and sales. In short, the person starts a new business venture within the company.". In der Literatur wird mitunter auch der Begriff Intrapreneur (Intracorporate Entrepreneur) gleichdeutend verwendet. Um hier mehr Klarheit zu gewinnen, wird im Folgenden der Begriff des angestellten Unternehmers verwendet, der im Sinne des Corporate Entrepreneurs der Definition von Kierulff folgt, im speziellen eingegrenzt auf den Fall des „teams of persons“. Einzelne, individuell unternehmerisch handelnde Individuen in der Organisation, häufiger als Intrapreneure bezeichnet, sind damit nicht Gegenstand der Betrachtung.

als linking pin⁹ des Unternehmerteams zur Stammorganisation. Der angestellte Unternehmer muss sich also sowohl in einem Start-up-ähnlichen Umfeld wie auch im Corporate-Kontext größerer Organisationen zurechtfinden können. Daher teilt der angestellte Unternehmer Charakteristiken sowohl mit dem Entrepreneur (Start-up-Gründer) als auch mit dem Linienmanager (Corporate Manager) – und ist dennoch von beiden zu unterscheiden.¹⁰

So wird beispielsweise ein „klassischer“ Start-up-Gründer, motiviert durch seine ureigenen Ziele (ergo nicht die Ziele der Stammorganisation) nach maximalem Freiraum streben und dabei Regeln oder übergeordnete Zielsetzungen der Stammorganisation als Begrenzungen wahrnehmen – und wenig Motivation im Streben nach den zuvor genannten Spill-over-Effekten finden. Einem „klassischen“ Linienmanager würden umgekehrt das vergleichsweise hohe Maß an Freiraum sowie das Fehlen definierter Prozesse ungewohnte Herangehensweisen abfordern – die ihn gegebenenfalls überfordern –, so dass die erhofften Ergebnisse vielleicht nicht erzielt werden.

Für die Rolle des angestellten Unternehmers (Abschn.) kommt es daher darauf an, ein Profil (Abschn. und Abschn.) mit einer geeigneten Balance zwischen dem Profil eines Start-up-Gründers (Abschn.) und dem eines Corporate Managers (Abschn.) zu finden. Dazu beschreiben wir das Profil des erfolgreichen angestellten Unternehmers anhand der förderlichen Persönlichkeitsmerkmale (Abschn.) sowie der erfolgskritischen Kompetenzen und Motivationen (Abschn.). Illustriert und verdeutlicht wird die Bedeutung der jeweiligen Charakteristika anhand kurzer Fallbeispiele von Unternehmen bzw. angestellten Unternehmern aus der Praxis.¹¹ Dabei fokussieren wir auf die für den Erfolg des angestellten Unternehmers wesentlichen Merkmale und Eigenschaften. Diese Hinweise können in der Praxis für den Aufbau und die Besetzung solcher Teams, aber auch für die gezielte Weiterentwicklung von Mitarbeitern und Führungspersonal genutzt werden.

Diese Fragen werden Ihnen im folgenden Kapitel beantwortet:

- Wie unterscheidet sich der angestellte Unternehmer von anderen Rollen im Innovationsumfeld?
- Warum werden Aufgaben des angestellten Unternehmers nicht von anderen Rollen abgedeckt?
- Welche Herausforderungen begegnen einem angestellten Unternehmer im Rahmen dieser Rolle?
- Wie helfen die Merkmale und Kompetenzen des angestellten Unternehmers, diese Herausforderungen anzugehen?
- Welche Aufgaben müssen ein angestellter Unternehmer und sein Team erfüllen?
- Wie kann die minimale (Start-)Besetzung eines eingebetteten Unternehmerteams aussehen?
- Wie können die erforderlichen Kompetenzen und sinnvollen Persönlichkeitsstile der Teammitglieder für ein passgenaues Recruiting und eine gezielte Entwicklung diagnostiziert werden?
- Wie kann die Zusammenarbeit der Teammitglieder optimiert werden?
- Welche weiteren Rollen, die nicht zum Kernteam des Unternehmerteams gehören, begegnen dem Team während der Arbeit?

⁹ Dem Linking-Pin-Modell (vgl. Rensis Lickert) folgend, sollte der angestellte Unternehmer nicht nur das Unternehmerteam leiten, sondern gleichzeitig Teil der Stammorganisation sein. Dort, in der Verantwortung als Projektleiter für das definierte strategische Innovationsprojekt, kann er beispielsweise direkt berichtend an den CEO oder als Teil der Geschäftsführung o. Ä. Teil der (Stamm-)Organisation bzw. des Organigramms sein. Auf diese Weise wird eine in seiner Person liegende Überlappung entstehen, die die Vernetzung von Stammorganisation und Unternehmerteam forciert.

¹⁰ Abhängig von der organisatorischen Ausgestaltung des eingebetteten Unternehmerteams kann der angestellte Unternehmer eine disziplinarische Führungsverantwortung ausprägen oder „nur“ laterale Führung ausüben. Die hier dargestellten Forschungsergebnisse beruhen auf empirischen Untersuchungen von Fällen mit disziplinarischer Führung, die jedoch auch für laterale Führung weitgehend Gültigkeit haben.

¹¹ In der diesem Buch zugrundeliegenden Forschungsarbeit wurden ca. 2.000 Technologieunternehmen im deutschsprachigen Raum zur Ausgestaltung der Unternehmerteam-Stammorganisation-Schnittstelle befragt. Auf diesen Ergebnissen aufbauend wurden, zum aktuellen Stand, in etwa 40 Unternehmen 70 eingebettete Unternehmerteams mit Tiefeninterviews untersucht. Dabei wurden die Teamleiter (angestellte Unternehmer), Teammitglieder aus der frühen Phase der (Unternehmer-)Teams sowie die Person in der Rolle des „Beirates“ (häufig ein Mitglied der Unternehmensleitung) für jeweils 90 Minuten einzeln interviewt. Die Interviews, aktuell mehr als 20.000 Interview-Minuten, wurden aufgezeichnet, transkribiert, codiert und so quantitativ wie qualitativ ausgewertet. Die nachfolgend dargestellten Zitate und Hinweise auf Erfahrungen sowie die Praxis beziehen sich auf diese einzigartig breite und repräsentative Datenbasis.

► 9. Kreative Veränderungsprozesse mit Design Thinking

Von Heckklappen und Pappscheiben: Stellen Sie den Prozess ins Zentrum, nicht Ihr Produkt

Prof. Jo Wickert – 15 Seiten

Die Zeiten ändern sich. Wir konnten im Kap. 1 sehen, dass sich Veränderungen nicht nur auf fast alle Sparten und Unternehmensformen beziehen, sondern auch auf das, was diese Unternehmen machen: Ziemlich viele Produkte und Dienstleistungen scheinen einem tiefgreifenden Wandel zu unterliegen (vgl. Kap. 1). Auf den ersten Blick ist das zunächst verwunderlich. Fahren nicht alle nach wie vor zur Arbeit, kaufen am Wochenende ein und essen ganz normale Brötchen zum Frühstück? Werden plötzlich keine Fahrräder, Möbel oder Kleidungsstücke mehr gebraucht? Wird tatsächlich weniger eingekauft und fahren wir alle nicht mehr in den Urlaub? Sieht es so aus, als ob sich alle verabredet haben, nächste Woche oder in zehn Jahren nicht mehr unterwegs zu sein und die Nahrungsaufnahme einzustellen? Eher nicht. Auch die Kurve des GfK-Konsumklimaindex mag beruhigen: Alles in allem wird stetig konsumiert, sogar mit leicht steigender Tendenz.¹² Kunden planen wie eh und je Anschaffungen zu tätigen und sich auch in den nächsten Jahren im Urlaub zu erholen.

Worin liegt also der Wandel? Die Antwort ist: Es ist weniger ein Wandel des Was, sondern des Wie. Kunden und Konsumenten verändern die Art, wie sie mit all den Dingen umgehen. Sie tun es in erster Linie anders, als es bisher üblich war. Die Prognosen beziehen sich auf die Veränderung des Wie: Bald werden uns autonom lenkende Fahrzeuge zur Arbeit fahren und es mag sein, dass auch am Wochenende eingekauft wird, aber vor allem in Online-Shops und zwar mit ungebremsen Zuwachsraten.¹³ Amazon liefert per Post auch in Deutschland nun Lebensmittel und bedroht damit den stationären Lebensmittelhandel.¹⁴ Fahrräder, Möbel und Kleidungsstücke werden in Zukunft individuell maßgeschneidert auf genauso individuelle Bedürfnisse, der Nutzer digital selbst zusammengestellt und produziert (Kap. 1). Und natürlich fahren alle in den Urlaub! Über Airbnb lassen sich nach eigenen Angaben weltweit 3 Mio. Unterkünfte mieten.¹⁵ Das ist für den Reisenden in erster Linie eine günstige und spannende Angelegenheit, für den Hotelbetreiber aber ist es ein ziemliches Problem. Wenn uns der Wandel interessiert, dann sollten wir das Wie betrachten und wie Kunden und Konsumenten mit den Produkten umgehen. Genau um diese Frage dreht sich im Wesentlichen Design Thinking. Dabei verstehen wir hier Design Thinking als Methode, um in Veränderungsprozessen zu innovativen und erfolgreichen Ideen für das Wie zu gelangen. Dabei werden Fragen vor allem um das Wie gestellt und die Antworten führen zu einer radikal veränderten Nutzung von Produkten und Märkten.

Design Thinking ist dabei jedoch keineswegs nur etwas für Designer, wie der Name vermuten lassen könnte. Auch wenn dabei auf Vorgehensweisen aus dem Design-Bereich zurückgegriffen wird, ist es vielmehr ein erlernbarer Prozess und Mindset, der es erlaubt, Veränderungsprozesse strukturiert und dennoch kreativ zu gestalten. Design Thinking steht für ein jahrzehntelang erprobtes Set von Methoden, das seinen Ursprung in den 90er-Jahren in der Design- und Innovationsagentur IDEO¹⁶ hatte. IDEO hat diese Methoden im Laufe der Jahre kultiviert und in einfach anzuwendende Werkzeuge überführt. Eine Vielzahl von spannenden Produkten ist durch diese Innovationsmethode entstanden. Dabei zeichnen sich diese Produkte selten durch technologische Neuerungen oder neuartige Materialien aus, sondern eher durch die merkwürdig leichte, fast schon spielerische Annäherung an ein Problem, von dem man bisher meinte, es gebe dafür keine bessere Lösung. Man kann sogar davon sprechen, dass es bei Ergebnissen, die durch Design Thinking-Methoden erarbeitet wurden, eine Reihe von Gemeinsamkeiten gibt, an denen sich die Funktionsweise der Methode ablesen lässt.

¹² Der Konsumklimaindex der GfK untersucht das Konsumklima und die Konjunkturerwartung der Deutschen, vgl. www.gfk.de.

¹³ Bekleidung gehört zu der beliebtesten Warengruppe im E-Commerce, gefolgt von Elektronikartikeln und Büchern bzw. E-Books, Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V. (bevh), Pressemitteilung „Fast jeder achte Euro wird online ausgegeben“ vom 16.02.2016, Berlin/Hamburg.

¹⁴ Groeneveld, J. (2017). Amazon Fresh drängt in die deutsche Lebensmittelbranche - für Supermärkte ist das eine echte Gefahr. HuffPost. 28.04.2017.

¹⁵ Allein 1.400 Schlösser lassen sich weltweit über Airbnb buchen. 150 Mio. Gäste wurden bereits vermittelt, Quelle: Airbnb.

¹⁶ IDEO ist eine Design- und Innovationsagentur stammt ursprünglich aus Palo Alto, Kalifornien (USA) und ist heute an elf Standorten weltweit vertreten.

Design Thinking ist

- ein Mindset für innovatives Arbeiten und
- ein Prozess kundenzentrierte Ideen bzw. Problemlösungen unter Vernetzung der verschiedenen Perspektiven eines interdisziplinären Teams gezielt zu entwickeln.

Design Thinking steigert die Innovationskraft und beschleunigt Innovationsprozesse, indem es

- kreative und intuitive Denkprozesse in Unternehmen fördert, um neue Produkte, Verfahren und Services zu entwickeln,
- die Problemlösungskompetenz stärkt und Teams in die Lage versetzt, eingefahrene Lösungswege zu hinterfragen und kundenorientierte Innovationen hervorzubringen,
- das Wissen der Mitarbeiter in multidisziplinären Teams vernetzt wird bzw. neue Formen der kreativen Zusammenarbeit ermöglicht und die Potenziale der Mitarbeiter im Team voll ausschöpft, sowie
- zügig und ohne Umwege unabhängig von Abteilungsdenken zu innovativen Ergebnissen führt.

Design Thinking eignet sich besonders zur Erarbeitung radikal neuer Lösungen für komplexe Problemstellungen und fokussiert sich in besonderem Maße darauf, Innovationen hervorzubringen, die sich am Kunden orientieren. Was sich bei alldem aus der Arbeitsweise von Designern lernen lässt, wird im nachfolgenden Kapitel anhand verschiedener Beispiele aufgezeigt.

Diese Fragen werden Ihnen im folgenden Kapitel beantwortet:

- Wie entstehen neue, erfolgsversprechende Ideen?
- Wieso steht sich der Mensch bei der Ideenfindung meist selbst im Weg?
- Wie funktionieren Design Thinking Methoden?
- Was für Beispiele für Produkte und Ideen gibt es, aus denen man lernen kann?
- Welchen Stellenwert hat der spätere Nutzer im Ideenfindungsprozess?
- Wie wird ein Design Thinking Team idealerweise aufgebaut?
- Welche Instrumente und Werkzeuge für die Ideenentwicklung in Workshops gibt es?

► 10. Schlüsselkompetenz Kommunikation: Pulsschlag der Veränderung

Kernkompetenz für Führungskräfte und Projektverantwortliche zur Bewältigung von klassischen Veränderungen und agiler Transformation

Axel Kühn, Felix H. Kühn - 42 Seiten, 8 Abbildungen

„Kommunikation? Ach, das machen wir doch jeden Tag.“ Und genau deshalb wird Kommunikation in den Führungsetagen oft unterschätzt – als Erfolgshebel in Veränderungsprozessen, als kulturprägender Faktor und als Investment in die Glaubwürdigkeit von Management-Entscheidungen. Dabei ist es am Ende die Kongruenz von Wort und Tat, die Sicherheit gibt, die Vertrauen wachsen lässt. Und Vertrauen ist das Fundament für Veränderungserfolg in einer Welt, die sich zunehmend radikaler und schneller verändert.

Um Veränderungen abzusichern, sollte der professionelle und zielorientierte Umgang mit Kommunikation heute zur Kernkompetenz jeder Führungskraft gehören. Dabei gilt: Je radikaler die Veränderung – desto höher der Anspruch an die Qualität der Kommunikation!

Finden die Veränderungen in einem stabilen Umfeld statt und sind eher inkrementell, dann steht kommunikativ im Vordergrund, Anlass und Ziele zu vermitteln, die man mit der Veränderung erreichen will. Es geht darum, die Chancen und den möglichen Mehrwert der Veränderung für Menschen und Unternehmen deutlich zu machen. Hierzu ist es hilfreich, die grundlegenden Voraussetzungen wirkungsvoller Kommunikation zu kennen.

Radikale Veränderungen in einem dynamischen Umfeld erhöhen die kommunikative Herausforderung massiv, denn es fallen stabile Rahmenbedingungen weg, die Sicherheit bieten (z.B. Hierarchie, Struktur, Prozesse). Dafür steigt die Komplexität. Führungskräfte sind hier besonders gefordert, denn es liegt an ihnen, vorübergehend genau diese Stabilität zu geben, bis das Vertrauen in die neuen Rahmenbedingungen gewachsen ist. Und das in Phasen, in denen man im schlimmsten Fall selbst nur wenige Parameter im Umfeld kennt.

Wie kann das gelingen? Indem Führungskräfte Orientierung geben, beispielsweise durch das Vermitteln von Perspektiven für Unternehmen und Mitarbeiter. Es geht darum, Glaubwürdigkeit und Vertrauen wachsen zu lassen indem Worten Taten folgen. Es ist wichtig, dass Führungskräfte und Mitarbeiter gemeinsam erkennen, dass sie mit Veränderungen und Unsicherheit rund um Märkte, Geschäftsmodelle, Strukturen und Prozesse leben müssen. Und dass Stabilität und Sicherheit durch vertrauensvolle Zusammenarbeit, offenen Wissensaustausch und professionelle Kommunikation im Netzwerk entstehen.

In vielen Unternehmen entwickelt sich dabei eine Kultur des „Sowohl-als-auch“, es entstehen Parallelitäten vom traditionellen Kerngeschäft und Innovations-Initiativen – mit jeweils unterschiedlichen Spielregeln. Damit die Widersprüche, die damit verbunden sind, bei den Mitarbeitern nicht zu unnötigen Konflikten führen, ist das Management gefordert. Es muss diese Widersprüche nicht nur mitdenken (siehe Abschn. 1.5), sondern Sinn und Zweck dieser Ambidextrie auch vermitteln und die nötige Wertschätzung für beide Welten verdeutlichen.

Wer heute in Veränderungen glaubwürdig führen möchte, muss in Sachen Kommunikation nicht nur methodisch fit sein. Es braucht darüber hinaus eine klare innere Haltung, auch bei schwierigen Entscheidungen. Wer Inhalte entwickeln und glaubwürdig vermitteln will, trifft zwangsläufig irgendwann auf die Frage „Und wie stehe ich persönlich zu diesem Thema?“ Eine Antwort zu geben, die ich persönlich für mich vertreten kann, und die gleichzeitig zur eigenen Rolle in der Organisation passt – das ist für Führungskräfte oft eine Herausforderung. Doch genau hier beginnt gute und glaubwürdige Kommunikation des Managements. Und genau hier entsteht Authentizität. Daher finden Sie in diesem Abschnitt auch Denkanstöße zum grundlegenden Verständnis der eigenen Rolle als Kommunikator.

Dieser Abschnitt greift diese Herausforderungen auf, bietet praktisches Handwerkszeug und einfache Methodik für die gute Planung von Kommunikation in „traditionellen“ Veränderungsprozessen sowie in einem von Dynamik und radikalen Veränderungen geprägten Umfeld. Dazu viele Ansätze für eine Diskussion im Führungsteam auf dem Weg zu einem gemeinsamen Verständnis von Kommunikation.

Darüber hinaus beantwortet dieser Abschnitt Ihnen folgende Fragen:

- Warum ist eine ausgeprägte Kommunikationskompetenz für Führungskräfte auf allen Hierarchieebenen heute unverzichtbar?
- Wie wird Kommunikation zum Erfolgshebel für Veränderungsprozesse und worauf ist dabei zu achten?
- Welche kommunikativen Fehler gefährden Veränderungsprozesse und was kann man daraus lernen?
- Wie lässt sich Kommunikation für Veränderungsprojekte pragmatisch planen und umsetzen?
- Wie verändern sich die Anforderungen an Kommunikation durch digitale Transformation und die Entwicklungen rund um Industrie 4.0?
- Worauf ist bei der Kommunikation agiler Projekte zu achten?
- Wie beeinflusst ganzheitliche Kommunikation eine veränderungsförderliche Unternehmenskultur?

► 11. Persönliche Ressourcen erfolgreicher Fach- und Führungskräfte in internationalen Change-Zusammenhängen

Optimale Werthaltungen und notwendige Kompetenzprofile

Prof. Peter Franklin, Moritz Krüger - 20 Seiten, 1 Abbildung

Change Prozesse erfolgreich zu leiten – im Kap. 7 wird näher darauf eingegangen - und umzusetzen ist bekanntermaßen schwer. Eine besondere Herausforderung ist es – wie im Kap. 5 dargelegt – in internationalen und interkulturellen Zusammenhängen, wo alles etwas oder sehr anders ist als „zu Hause“ und Menschen und Organisationen – nationalkulturell bedingt – anders agieren und reagieren als vielleicht erwartet oder erhofft.

In solchen internationalen Change Kontexten sind die persönlichen Ressourcen der beteiligten Change Leader und Change Follower von besonderer Bedeutung, zumal Praxiserfahrungen und Forschungsergebnisse belegen, dass gewisse persönliche Werte und Kompetenzen zur erfolgreichen und angemessenen Bewältigung der erlebten kulturellen Andersartigkeit und deshalb zu erfolgreichen Change Maßnahmen erforderlich sind.

Diese Fragen werden Ihnen im folgenden Kapitel beantwortet:

- Welche Werte aus dem international vorhandenen Wertekanon fördern Veränderung?
- Welche Werte hemmen eher Veränderung?
- Welche Einstellungen und persönliche Eigenschaften sind Driver von Change in internationalen Zusammenhängen?
- Über welche interkulturellen Kompetenzen muss eine Fach- oder Führungskraft verfügen, wenn sie Veränderungsprozesse in internationalen Zusammenhängen effektiv und angemessen leiten bzw. umsetzen soll?
- Wie können Change Leader kulturelle Andersartigkeit statt als Bedrohung und Hemmnis eher als Chance und Werkzeug betrachten und einsetzen?
- Wie können Komplementarität und Synergie kulturelle Andersartigkeit in eine ‚neue‘ Ressource verwandeln?

► 12. Die Herausforderungen der Veränderung im Generationenübergang meistern

Weiche Erfolgsfaktoren beim Generationenübergang in Familienunternehmen

Beatrice Rodenstock - 32 Seiten, 2 Abbildungen

In Deutschland stehen von den Unternehmen, die eigentümergeführt und in Familienhand sind, im Zeitraum zwischen 2014 und 2018 ca. 135.000 übergabereife Unternehmen zur Übernahme bereit. Davon verfügen 49 Prozent noch nicht über eine Planung für die Nachfolgeregelung, 35 Prozent haben momentan noch keine, wollen sich aber später darum kümmern. Nur 9 Prozent verfolgen definitiv eine familieninterne Lösung. Das heißt, nur die wenigsten Unternehmer haben sich auf einen Nachfolger festgelegt.

Gerade einmal die Hälfte der bisherigen Übergaben gelingt. Viele Übergaben scheitern an den zwischenmenschlichen Konflikten, die nicht zielführend gelöst werden können. Das heißt, es fehlt die eigentliche Bereitschaft der Beteiligten, die Übergabe so umzusetzen, dass sie für alle gelungen erscheint.

Was kann man tun, um die Neigung zur Übergabe zu erhöhen? Dieses Kapitel soll Wege aufzeigen, wie man die Bereitschaft zur Übergabe bei verschiedenen Schlüsselpersonen so erfasst und analysiert, dass man sie gezielt verbessern kann.

Diese Fragen werden Ihnen im folgenden Kapitel beantwortet:

- Warum scheitern so viele Unternehmen an der Übergabe?
- Was sind die wesentlichen Erfolgshebel für einen gelungenen Generationenübergang?
- Wie kann man die Übergabebereitschaft bei den verschiedenen Beteiligten diagnostizieren, um so Handlungsfelder frühzeitig zu erkennen?
- Mit welchen Maßnahmen kann die Übergabebereitschaft verbessert werden?

Aus Sicht des Übergebenden:

- Wie kann ich allen gerecht werden?
- Wie kann ich mein Lebenswerk erhalten und in gute Hände geben?
- Womit kann ich Vertrauen aufbauen – bei mir und den anderen Beteiligten –, so dass der Nachfolger seine Aufgabe meistern kann?
- Woran erkenne ich, falls ich selbst die Übergabe behindere?
- Wie mache ich mich selbst bereit zur Übergabe?

Aus Sicht der nachfolgenden Generation:

- Bin ich bereit, eine Rolle im Unternehmen zu übernehmen?
- Wieso kommt die Übergabe immer wieder ins Stocken?
- Wie kann ich sachliche und konstruktive Gespräche zum Thema Übergabe führen?
- Wie erreiche ich eine verbindliche Übergabeplanung?
- Wo setze ich an, um mehr eigenständige Entscheidungen im Unternehmen treffen zu können?