

In 8 Schritten zum nachhaltigen Change

# Eine Roadmap für die digitale Transformation

## Management Summary

- Die Digitalisierung ist kein Selbstzweck, sondern ein Mittel, um Organisationen zukunftsfähig zu machen. Die hier vorgestellte Roadmap für eine digitale Transformation besteht aus acht Schritten und wird im Artikel an einem Beispiel-Projekt durchexerziert.
- Im 1. Schritt klärt die Organisation die Frage nach dem „Warum“, im 2. identifiziert sie die strategischen Erfolgsfaktoren und gründet eine lenkende Koalition. Im 3. Schritt wird eine strategische Vision zur Digitalisierung und im 4. werden Leuchtturmprojekte entwickelt.
- Im 5. Schritt rekrutiert die Organisation aus ihren Reihen Freiwillige für die Durchführung der Leuchtturmprojekte. Anschließend sollen sich „echte“ Teams bilden, deren Mitglieder aus verschiedenen Bereichen kommen, was in der Regel mit einem Kulturwandel einhergeht. Der 7. Schritt ist die Durchführung der Leuchtturmprojekte. Abschließend wird die neue Kultur verankert.
- Partizipation und Iteration sind die beiden wesentlichen Grundprinzipien für Change-Prozesse dieser Art. Partizipation bedeutet, konsequent alle von der Veränderung betroffenen Personen zu beteiligen; Iteration bedeutet, sich auf die Entwicklung einzulassen und darauf zu vertrauen, dass es gute Lösungen geben wird, auch wenn sie noch verborgen sind.



**Tomas Schiffbauer**  
Berater und Partner



**Antonia Wunderlich**  
Wissenschaftscoach und Trainerin

"Wir schaffen unser Tagesgeschäft nicht mehr, wir haben einfach zu viel zu tun", "zur Umsetzung brauchen wir mehr Mitarbeiter", "unsere Führungsebene springt auf der operativen Ebene ein und hat keine Zeit für strategische und innovative Themen" – diese oder ähnliche Probleme schildern unsere Kunden zu Beginn unserer Zusammenarbeit. Sie wollen ihre Prozesse optimieren, Strukturen vereinfachen und Führungsstile sowie die Aufbauorganisation moderner gestalten, um flexibler auf Kundenwünsche eingehen zu können und schneller auf Veränderungen am Markt zu reagieren.

"Wie kann das funktionieren?" fragen unsere Kunden. "Durch Digitalisierung!" antworten wir – und ernten überraschte Gesichter: "Unsere Software verbessern? Die Hardware umstellen?" Das verstehen viele darunter – und reduzieren die Digitalisierung damit auf die Ebene der technischen Werkzeuge. Häufig ist es unsere erste Aufgabe, dieses Missverständnis aufzulösen. Digitalisierung ist ein weites Feld und eröffnet in nahezu allen Bereichen des Lebens neue Möglichkeiten, die viele Firmen noch nicht ausgelotet haben.

## Vor der Roadmap

Die Mitarbeiter sind da oft schon weiter: Viele spüren, dass sich immer mehr immer schneller ändert und wollen den Wandel mitgestalten, um die damit einhergehenden großen Chancen zu nutzen. Es sind die vielen kleinen digitalen Lösungen, die einen Großteil der Verbesserungen bewirken, oftmals sogar Lösungen, die Mitarbeiter selbst entwickeln, weil sie am besten wissen, was ihre Prozesse verbessert und dem Kunden am meisten nützt. Die Digitalisierung sehen wir als Werkzeug dafür – sie ist kein Selbstzweck!

In diesem Fachbeitrag stellen wir Ihnen unsere Roadmap vor, die wir in jedem Digitalisierungs-Projekt zur Orientierung verwenden. Wir steuern den Prozess iterativ, das heißt, dass der jeweils nächste Schritt sich aus dem vorherigen ergibt. Aus diesem Grund beschreiben wir die ersten Schritte der Roadmap detaillierter als die späteren. Bei Letzteren steht zwar der grobe Rahmen fest, die konkrete Ausarbeitung erfolgt aber sehr individuell und ergibt sich aus dem bis dahin durchlaufenen Prozess und dessen Teilergebnissen.

Wenn Sie Projektleiter, Geschäftsführer, CIO/ IT-Leiter oder allgemein eine Führungskraft sind und vor der Entscheidung stehen, ob und wie Sie ein erstes Projekt im Rahmen der digitalen Transformation durchführen, können diese praxiserprobten Tipps Ihnen das Leben in einem Transformationsprojekt leichter machen (Bild 1).

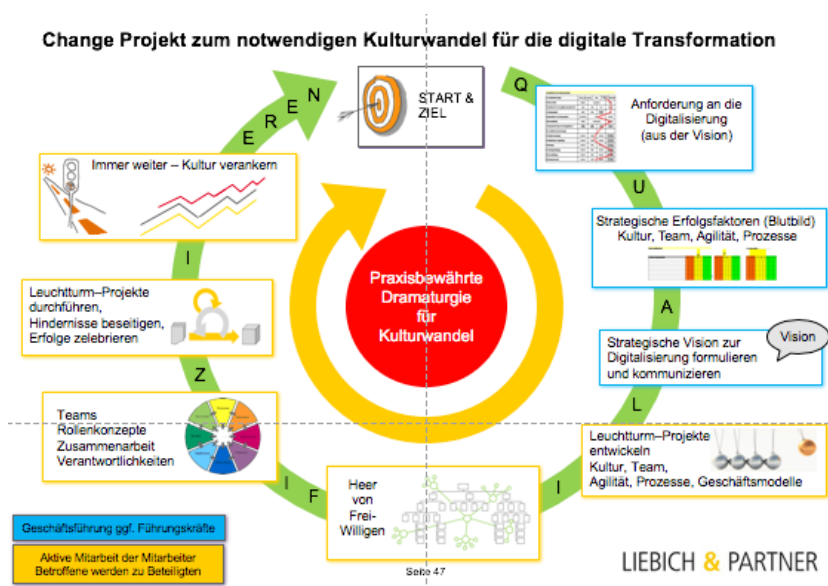


Bild 1: Die Roadmap mit ihren acht Schritten eignet sich für Unternehmen jeglicher Größe und aller Branchen

## Projekt-Beispiel: Digitalisierung bei einem Skiverleih

Unsere Roadmap stellen wir anhand des Digitalisierungs-Projekts eines österreichischen Skiverleihers vor. Dieser ermöglichte es seinen Kunden schon vor dem Projekt, ihre Skiausrüstung online zu buchen. Viele Kunden nutzten den Service und reservierten ihre Skier bereits vor dem Urlaub. Bei der Abholung mussten sie jedoch häufig lange warten, eine Stunde Wartezeit war keine Seltenheit.

Der Verleihprozess vor Ort lief noch ab wie in den 1980er Jahren, als einige pfiffige Bauern in ihren Kellern einen Skiverleih starteten. Doch heute kommen viel mehr Skifahrer und ihre Ansprüche sind deutlich höher als die der Touristen damals. Kein Wunder also, dass es zu den typischen Stoßzeiten oft Unmut über die langen Wartezeiten gab.

Die Wartezeiten kamen zustande, weil die Skier bei der Ausgabe an Größe und Gewicht der Kunden angepasst werden mussten. Die Stellschrauben dafür befinden sich an der technisch komplexen Bindung, die den Schuh am Ski hält und meist nass vom Schnee ist. Die Mechaniker hatten daher ständig feuchte Hände und hantierten mit mehreren Werkzeugen, was dazu führte, dass sie nicht gleichzeitig einen Ski anpassen und im Computer den Verleihprozess verwalten konnten. Die alte Lösung, alle Unterlagen in Papierform zu führen, war ohnehin keine Alternative, weil sie langsam und umständlich war.

### Ein abschreckendes Beispiel

Den örtliche Mountainbike-Verleih hatte die digitale Realität da schon ein- bzw. überholt: Seitdem man über einen Wettbewerber Bikes nicht nur online reservieren kann – ähnlich wie der Skiverleih – sondern diese auch gleich an die Ferien-Unterkünfte geschickt und am Ende der Saison wieder abgeholt werden, bleibt dem Verleih vor Ort nur noch ein bisschen Service für den Online-Verleiher.

# 1. Warum Digitalisierung?

## Das Ziel

Vordergründig scheint zu diesem Zeitpunkt klar zu sein, warum die Digitale Transformation wichtig ist. Aber sehen das wirklich alle im Unternehmen so? Und sind sich die verschiedenen Management-Ebenen darüber einig, wie genau die Veränderungen aussehen sollen? Wer was wann wie ändert? Und welches Warum jeweils dahintersteckt?

Meistens nicht. Meistens gibt es sehr unterschiedliche Vorstellungen über die Zukunft, zudem verteidigen viele ihre Hoheitsgebiete und wollen an liebgewonnenen Gewohnheiten selbst dann festhalten, wenn sie dafür eine Altlast bewahren müssen.

Klar ist, was andere Abteilungen verändern sollten – doch wo man sich selbst bewegen müsste, bleibt häufig ein blinder Fleck. Und oftmals stecken alle so tief in ihren Prozessen, dass die Distanz fehlt, um auf neue Ideen zu kommen.

Daher ist der erste Schritt auf dem Weg zu einem digital reifen Unternehmen, das "Warum" zu klären: "Warum brauchen wir eine Digitale Transformation in unserem Unternehmen?", oder radikaler: "Warum wird die Welt unser Unternehmen in einem, drei oder fünf Jahren noch brauchen?" Oder grundsätzlicher: "Warum braucht die Welt unser Unternehmen überhaupt?"

Findet das Unternehmen auf diese Fragen überzeugende Antworten, stiftet dies in der Belegschaft Sinn für die eigene Arbeit, schafft Dringlichkeit für den Wandel und sorgt nachhaltig für Motivation, was selbst über herausfordernde Prozesse bei der Organisationsentwicklung hinweghilft.

! Wichtig ist, dass bereits in diesem ersten Schritt alle Beteiligten erkennen, dass sie relevant für den Prozess sind. Sonst tauchen später Widerstände auf, die sich nur mit viel Arbeit zerstreuen lassen.

## Der Weg

Die Suche nach dem Warum kann sehr anstrengend sein. Zu Beginn unterschätzen viele Beteiligten, welche neuen und komplexen Fragen sich dabei stellen, denn die Suche nach dem Sinn kann zu tiefgreifenden Erkenntnissen führen und daher sehr intensiv sein. Mindestens einen oder sogar zwei Tage sollten Sie für diesen Workshop veranschlagen.

Nehmen Sie sich die Zeit! Wenn Sie eine überzeugende Antwort auf die Sinnfrage gefunden haben, wird oft vieles klarer und die Schritte, die folgen, gehen deutlich leichter. Team und Moderator haben dann oft einen Aha-Moment, der deutlich spürbar ist.

Geeignete Methoden für die Suche nach dem "Warum" sind **Open Space**, **Umfragen** oder aber auch **Einzelinterviews**. Befragen Sie dazu Mitarbeiter aus allen Abteilungen und Führungsebenen, sprechen Sie sowohl mit Kollegen, die sich für einen Wandel begeistern als auch mit solchen, die diesem zögernd gegenüberstehen. Für die Außensicht sollten Sie sich unbedingt auch mit Kunden unterhalten.

### Ein Workshop mit breiter Beteiligung

Bei den meisten Aufträgen setzen wir einen partizipativen **Workshop** an, um viele Meinungen und Sichtweisen zu sammeln, die uns ein umfassendes Bild liefern. Gute Methoden und Tools dafür sind z.B. **Six Thinking Hats**, von unterschiedlichen Teilnehmer definierte **User Stories**, **World Café** und individuell für das Thema erstellte **Canvas**. Zur Moderation empfiehlt sich ein externer Berater, weil dieser unvoreingenommen und damit oft schonungsloser ist.

Den Workshop halten wir nicht nur im Namen der obersten Management-Ebene ab, sondern bitten diese auch anwesend zu sein. Denn Geschäftsführer und Top-Manager haben im Alltag selten die Gelegenheit, die Nöte, Sichtweisen aber auch die kreativen Ideen ihrer Mitarbeiter anzuhören.

Das ist für eine Geschäftsführung immer sehr erhellend: Sie bekommt zum einen die Defizite des Unternehmens aufgezeigt und zum anderen erkennt sie, welche Potenziale in den Mitarbeitern schlummern. Zu diesem Effekt kommt es, weil die direkten Führungskräfte die Ideen

ihrer Mitarbeiter oft nicht hören, nicht weitertragen (die Idee ist ja von jemand anderem) oder im Sand verlaufen lassen (letzteres oft, um zu vermeiden, dass das Top-Management nachfragt, warum eine Idee erst jetzt oder nicht von der Führungskraft kommt).

Wir befassen uns im Workshop mit Fragen wie "Warum gibt es unsere Firma, unser Produkt?", "Welchen Sinn stiften wir in der (Um-)Welt damit?" "Welchen Sinn sehen die Mitarbeiter in ihrer Arbeit?". Auch die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit der Digitalisierung stellen wir zur Diskussion: "Was passiert, wenn nichts passiert?", "Was sind die Konsequenzen der digitalen Transformation bei und für uns?" Auf diese Fragen gibt es kaum einfache Antworten, daher empfehlen wir auch einen zweitägigen Workshop (siehe Bild 2 für weitere Beispiel-Fragen)!

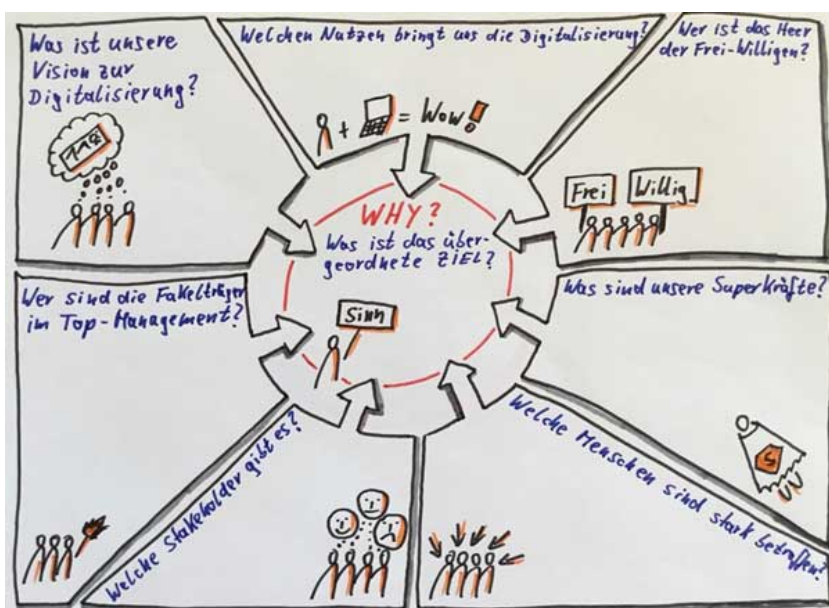


Bild 2: Canvas für einen ersten Workshop (Dauer: 1,5-2 Tage) zum Thema Digitale Transformation

## Die Umsetzung im Beispiel

Um eine Antwort für die Frage nach dem Warum zu finden, haben sich die folgenden vier Schritte bewährt:

1. **Überzeugen, warum die Firma sich digitalisieren sollte:** Die gesamte Belegschaft aufklären über die Notwendigkeit, aber auch über die Möglichkeiten und Chancen.

Für den Skiverleih war das Warum schnell klar: besserer Service, mehr zufriedene Kunden und weniger Stress für die Angestellten. Dadurch Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit (als abschreckendes Beispiel diente uns der Mountainbike-Verleih).

2. **Identifikation möglich machen:** Die Vision zur Digitalisierung mit einem tieferen Sinn versehen, emotional aufladen und transparent machen. Dabei gleichzeitig Risiken, Ängste und Befürchtungen offen ansprechen; das ist wichtig, damit sie nicht unterschwellig wirken, sondern angesprochen werden können.



In Interviews und Gesprächen mit Geschäftsführern und Mitarbeitern fanden wir heraus, dass in anderen Branchen (Automotive und Gastronomie) geeignete Vorbilder für die Veränderungen im Verleihprozess zu finden sind. Eine Auswahl von neuen digitalen Werkzeugen (wie z.B. Scanner Pistolen, wie sie von Paketdiensten eingesetzt werden, digitale Erklärvideos oder den "OrderMan", einen digitalen Kellnerblock mit Belegdrucker) wurde gemeinsam mit den Mitarbeitern zusammengetragen und ihre Ideen und Erfahrungen mit den Kunden wurden mit den Zielen der Geschäftsführung abgeglichen. Dies geschah, um gemeinsam zu entscheiden, welche Werkzeuge die Ziele der Geschäftsführung am besten unterstützten.

3. **Unternehmensvision erstellen bzw. aktualisieren:** Mit der Geschäftsführung wird die bestehende Vision überprüft und anschließend gemeinsam mit den Mitarbeitern weiterentwickelt.

Die neue Unternehmensvision lautet: "Wir sind in unserer Region die Nr. 1 im Feel Good Service für Gäste und Mitarbeiter." Oder noch kürzer, als Slogan: "Innovation & Genuss-Zeit", um an den Slogan "Weil wir's genießen" anzuknüpfen, auf dem das Marketing der gesamten Ski-Region beruht. Diese Vision wurde anschließend konkretisiert, um den Verleih mit digitalen Lösungskomponenten zu unterstützen.

4. **Anforderungen an die Digitalisierung aus der Unternehmensvision ableiten:** Wie können wir Elemente der Digitalisierung nutzen, um unsere Kunden noch zufriedener zu machen?

Die Leitfrage dafür lautete: "Was können wir tun, damit die Gäste mehr Zeit zum Genießen ihres Urlaubs bekommen?" Wir entwickelten Ideen, die schon greifen, wenn der Gast noch zu Hause auf dem Sofa sitzt und mit der Reservierung beginnt. Wir überprüften die Prozesse während der Urlaubsvorbereitung, der Anreise, beim Besuch im Geschäft bei der Ausleihe, während des Aufenthalts und bei der Rückgabe der Skiausrüstung.

## 2. Strategische Erfolgsfaktoren und lenkende Koalition

### Das Ziel

Ist das Warum geklärt und steht eine digitale Unternehmensvision, sind die beiden nächsten Aufgaben: a) die strategischen Erfolgsfaktoren zu identifizieren und b) eine sogenannte lenkende Koalition aufzubauen und pflegen.

a) Strategische Erfolgsfaktoren sind z.B. strategische Erfolgsfaktoren wie Prozesse, deren Dokumentation und deren Auslegung, oder auch Markt- und Kundenbearbeitungsstrategien. Wir erheben diese, indem wir analysieren, wie hoch der Reifegrad ist von allen relevanten Bereichen im Unternehmen. Diese Reifegrade zeigen uns Verbesserungspotenziale und weitere Entwicklungsstufen. Es gibt je nach Bereich verschiedene Reifegradmodelle, mit denen wir gute Erfahrungen gemacht haben. Ein Ansatz ist z.B. die **Balanced Scorecard** mit Ihren vier Dimensionen Kunden, Prozesse, Finanzen und Potenziale. Damit erheben wir eine Art Blutbild des Unternehmens.

b) Die lenkende Koalition setzt sich zusammen aus Geschäftsführung und Führungskräften der verschiedenen Abteilungen. In der Regel begleitet sie ein externer Coach, weil dieser unvoreingenommen ist und garantiert keinem der möglichen "Lager" angehört. Idealerweise waren

die Beteiligten schon bei der Analyse der strategischen Erfolgsfaktoren dabei und haben erkannt, wie dringend notwendig eine Veränderung ist und wo man dazu ansetzen kann. Wenn es gut läuft, sind sie bereit, "das Ruder herum zu reißen" und "sprühen vor Tatendrang" – dann gibt es eine schlagkräftige lenkende Koalition.

! Die Geschäftsführung sollte der lenkenden Koalition angehören. Denn deren Aufgabe besteht darin, Überzeugungsarbeit zu leisten, die das Verhalten aller nachhaltig verändert. Dies gelingt nur, wenn die Geschäftsführung dieses neue Verhalten konsequent vorlebt. Vorleben ist nicht delegierbar.

## Der Weg

Zum Erheben der strategischen Erfolgsfaktoren haben sich folgende drei Schritte bewährt:

1. **Erkennen der vorherrschenden Kultur in der Organisation, um die Bereitschaft zur Veränderung zu ermitteln**  
Kultur ist geprägt von gelebten Werten. Durch die Erhebung der gelebten Werte können kulturelle Reifegrade ermittelt werden. Folgende Fragen helfen dabei: Wie geht das Unternehmen um mit Hierarchien und Zusammenarbeit? In welchem Verhältnis stehen Sinn und Gewinn? Wie wirken sich Vorstellungen von Leistung, Pflicht, Gemeinschaft etc. auf die Prozesse aus? Welche Erkenntnisse liefern diese Informationen über die Bereitschaft zur Veränderung?
2. **Reifegrad für die "Agilisierung" der Organisation erheben, um agile Grundwerte zu etablieren und ein gemeinsames Verständnis darüber zu schaffen**  
Standortbestimmung durchführen: Für die Messung der Agilität in einem Unternehmen gibt es verschiedene Fragebögen, die in Anlehnung an das Agile Manifest abfragen, wie Menschen in einer Organisation zusammenarbeiten (siehe Arbeitshilfen).
3. **Niveau der Teamarbeit messen, um Menschen zu beteiligen, echte Teamarbeit zu etablieren und Silos einzureißen (siehe Arbeitshilfen)**  
Teams erleben lassen, was echte Teamarbeit ist, wie die sich anfühlt und die Zusammenarbeit verbessert.

Wie lange diese Phase dauert und welcher Aufwand dafür nötig ist, hängt stark von der Größe der Firma ab. Wir holen uns Feedback von etwa 10% der Belegschaft (quer durch alle Hierarchiestufen), um besser abschätzen zu können, in welchem Tempo welche Strecke im Projekt zurückgelegt werden wird. Je nach Größe der Belegschaft verwenden wir Onlinefragebögen, Workshops oder Einzelinterviews.

**Zur Erhebung der strategischen Erfolgsfaktoren** gibt es fertige Tools: Fragebögen, Interviewleitfäden, die bereits erwähnte Balanced Scorecard uvm. Alternativ passen wir Standardinstrumente zusammen mit dem Kunden an bzw. erstellen eigene.

**Zur Messung des Kulturstils** in einer Organisation verwenden wir z.B. das Graves Value Modell von Clare W. Graves und Don Beck (siehe "[Transformationsprojekte erfolgreich leiten dank "Growing Mindset"](#)") oder das integrale Modell nach Ken Wilber (siehe "[Das Integrale Modell – mit 4 Perspektiven zu Hochleistungsteams](#)") bzw. dessen Weiterentwicklung durch die Universität Augsburg.

**Den agilen Reifegrad Ihrer Organisation** können Sie z.B. mit unserem Schnelltest erheben (siehe Arbeitshilfe) oder auf Basis des Agilen Manifestes einen eigenen Fragebogen erstellen. Zusätzlich können Sie mit dem Riemann-Thomann-Kreuz (siehe Arbeitshilfe) die Bereitschaft und Neigung zu agilem Arbeiten in Ihrem Team, Ihrer Abteilung oder gleich der ganzen Firma bestimmen. So bekommen Sie einen Überblick, wie firmenweit die Verteilung im Kreuz ist.

**Den Reifegrad der Zusammenarbeit im Team** können Sie grob mit dem Ansatz von Katzenbach & Smith (Pseudo-Team oder High Performance Team) bestimmen (siehe Arbeitshilfe "Katzenbach"). Feinere Tests zur Teamreife sind in der Regel kostenpflichtig, z.B. **das Team Performance Modell nach Sibbet und Drexler**.

Durch die Arbeit an diesen Themen entstehen ein gemeinsames Bild und ein gemeinsames Verständnis. So rücken die Beteiligten näher zusammen und bilden letztlich die lenkende Koalition.

## Die Umsetzung

Wir führten zwei Workshops durch: Den ersten mit den drei Geschäftsführern (diese stammten aus der zweiten und dritten Generation der Eigentümerfamilie) und einen zweiten mit den Leitern der wichtigen Abteilungen. Das Ziel dieser Workshops bestand darin, allen Beteiligten transparent zu machen, wie im Betrieb zusammengearbeitet wurde, damit sowohl wir als Berater als auch die Führungskräfte Unterschiede und Gemeinsamkeiten erkennen konnten. So konnten wir u.a. klären, warum die Geschäftsführer ihre Erwartungen und Entscheidungen unterschiedlich kommunizierten bzw. für sich behielten.

Die Ergebnisse waren durchaus erhellend: Die Geschäftsführer wünschten sich, den Mitarbeitern mehr Verantwortung übergeben zu können, da sie zu viele operative Aufgaben übernahmen und daher für die wirklich wichtigen Management-Themen keine Zeit hatten. Gleichzeitig wurde aber deutlich, dass die Geschäftsführer den Mitarbeitern nicht voll vertrauten, dadurch fiel es ihnen schwer, loszulassen und Verantwortung abzugeben.

So blieben die schlummernden Potentiale der Mitarbeiter unentdeckt, da diese keine Gelegenheiten bekamen, mitzugestalten und ihre Erfahrungen einzubringen. Im zweiten Workshop äußerten die Abteilungsleiter, dass die Mitarbeiter sich wünschten, mehr Verantwortung zu übernehmen (auch wenn sie davor einigen Respekt hatten). Dazu hatten die Mitarbeiter viele gute Verbesserungsvorschläge und frische Ideen, deren Präsentation bei der Geschäftsführung einige Aha-Erlebnisse auslöste. So konnten direkt konkrete Maßnahmen beschlossen werden.

## 3. Strategische Vision zur Digitalisierung entwickeln und kommunizieren

### Das Ziel

Nun wird es konkret: Aus dem Warum, der Unternehmensvision und den allgemeinen Anforderungen an die Digitalisierung (Schritt 1 der Roadmap) und dem "Blutbild" (Schritt 2) lässt sich



ableiten, mit welcher Vision und welchen Change-Initiativen die Digitalisierung konkret angegangen werden kann.

Die lenkende Koalition treibt diese voran, indem sie aus der Unternehmensstrategie eine Substrategie für die Digitalisierung ableitet und in der gesamten Organisation verbreitet. Dadurch sollen veränderungsinteressierte und -bereite KollegInnen gewonnen werden, die eine erste Generation an Freiwilligen bilden.

Diese Freiwilligen äußern ihre Ideen, Bedürfnisse und Sorgen zur Digitalisierung (sowie die ihrer Kollegen). Das ist sehr wertvoll, denn Mitarbeiter besitzen viel mehr Wissen um Stärken, Schwächen und das Potenzial des Unternehmens, als die Geschäftsführung meint. Idealerweise stammen sie aus allen Unternehmensbereichen, um alle Perspektiven zu berücksichtigen.

Natürlich sind nicht alle Mitarbeiter direkt begeistert, viele zögern oder können sich nicht vorstellen, was die Veränderungen bringen sollen. Daher mobilisieren wir nur die Personen, die sich mit Elan und Offenheit für den Change engagieren wollen. Sie werden im nächsten Schritt die Leuchtturmprojekte durchführen, die dann wieder neue Kollegen begeistern sollen.

## Der Weg

In dieser Phase ist es wichtig, sich zu konkreten Fragen der agilen Zusammenarbeit und der Umsetzung der Digitalisierung zu einigen, da nur so ein gemeinsamer Weg eingeschlagen werden kann. Oft wird erst währenddessen deutlich, wie viel noch unklar ist. Ein häufiges Aha-Erlebnis ist es z.B., wenn Führungskräfte und Mitarbeiter feststellen, wie wenig Arbeitsanweisungen und Kontrolle nötig sind. Aber die Führungskräfte glauben, dass Mitarbeiter diese Art von Führung erwarten, und die Mitarbeiter fordern die Verantwortung nicht ein, auch wenn sie diese gerne übernehmen würden.

Dann führen wir in Workshops die verschiedenen Vorstellungen und Phantasien zusammen. Das kann sehr anstrengend und zeitintensiv sein, lohnt sich aber, denn: Hier wird die Grundlage für den Erfolg oder Misserfolg der Transformation gelegt. So klären sich die Prinzipien für die Zusammenarbeit, ohne die es Konflikte, Reibungsverluste und Missverständnisse geben kann.

Wir definieren gemeinsam die Prinzipien der Zusammenarbeit und diskutieren Fragen wie "Was bedeutet für uns agile Zusammenarbeit?", "Was verstehen wir unter Arbeiten auf Augenhöhe?" oder "Sprechen wir nur von Teamarbeit oder leben wir sie schon?". Im nächsten Schritt konkretisieren wir diesen noch recht allgemeine Rahmen.

## Die Umsetzung

In einem ganztägigen Workshop formulierte die Geschäftsführung ihre Vision für den Nutzen der Digitalisierung für den Skiverleih: "Ab 2020 können die Gäste, die online reserviert haben, ihre Skiausrüstung ohne Wartezeit abholen". Diese Subvision passte genau zu der übergeordneten Unternehmensvision ("Wir sind in unserer Region die Nr. 1 im Feel-Good-Service für Gäste und Mitarbeiter").

## Vision und Werte

Diese Vision wurde den Mitarbeitern über verschiedene Maßnahmen vermittelt: Einige Wochen lang gab es jeden Morgen ein Stand-up Meeting, das jeweils einen Aspekt der Vision und der Werte dahinter aufgriff. Führungskräfte und Mitarbeiter diskutierten kurz, wie Vision und Werte gemeint sind und welche Bedeutung sie für den Alltag der Mitarbeiter haben (siehe Bild 3).

Ein Wert war z.B. "Respekt": im Rahmen der Gespräche wurde gemeinschaftlich entschieden, dass zukünftig auf diskriminierende Spitznamen verzichtet wird. Der Auszubildende wurde fortan mit seinem Vornamen angesprochen und nicht mehr mit "Bubi", und der Mitarbeiter John verlor so endlich seinen Spitznamen BJ (für Big John), den er vor vielen Jahren erhalten hatte, weil er damals übergewichtig war.

Parallel hängten wir ein Plakat mit verschiedenen Aspekten der Vision auf (an eine große Schiebetür im nicht öffentlichen Bereich des Geschäfts) und riefen die Belegschaft zum Kommentieren auf. Mehrere Wochen lang schrieben die Mitarbeiter ihre konkreten Umsetzungsideen auf das Plakat (bzw. ergänzten die Ideen anderer). Auf diese Art brachte die gesamte Belegschaft ihre Vorschläge in ein selbstgesteuertes und freiwilliges Brainstorming ein: Während der eine sofort lang gehegte Verbesserungsideen niederschrieb, ließ der andere erstmal nur die Ideen anderer auf sich wirken und kam so auf eigene. Die große Transparenz dieser Methoden und die Tatsache, dass sie auf Freiwilligkeit beruhen, machte diese Phase zu einem großen Erfolg.

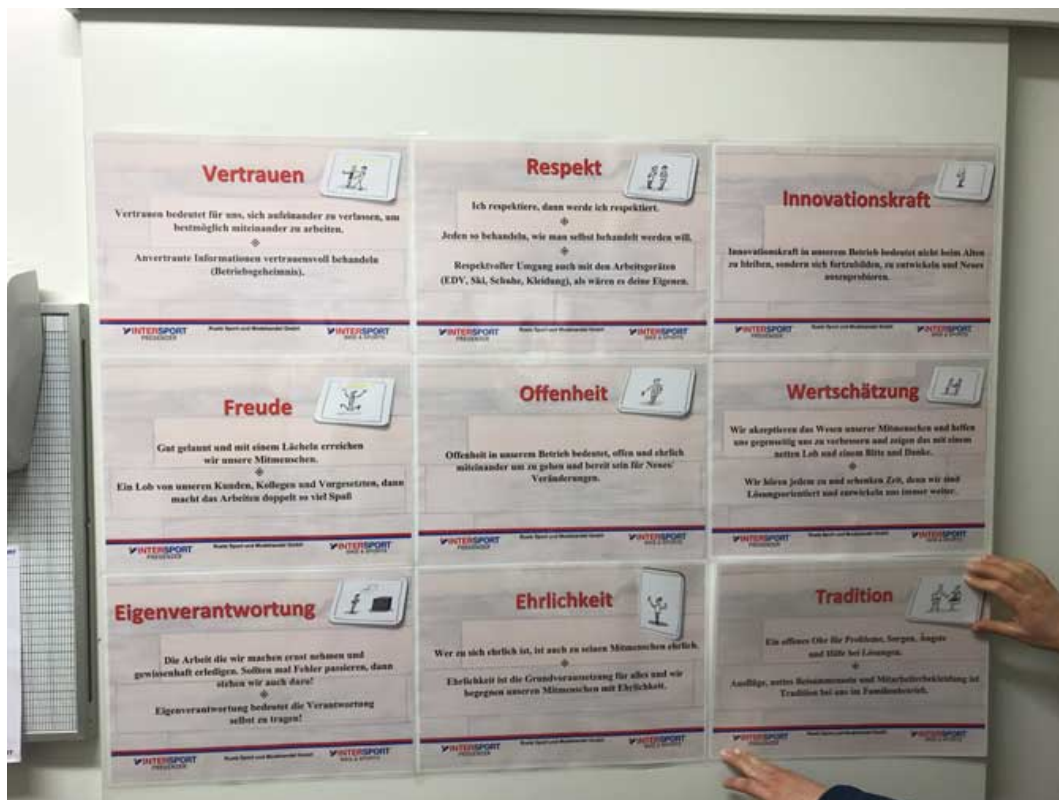


Bild 3: Das Ergebnis des freiwilligen Brainstormings war u.a. eine Reihe gemeinsamer Werte

### Achtung bei der Kommunikation!

Gerade die Kommunikation führt immer wieder ins Desaster, selbst bei erfahrenen Profis. Wenn es um die Weitergabe und Verbreitung von Sachinformationen oder Arbeitsinhalten geht, ist E-Mail sicherlich ein passender Kanal.

Sobald wir aber erklärungsbedürftige Informationen verbreiten wollen, nimmt der Wirkungsgrad von E-Mails stark ab. Und nahezu alle Themen, die in einem Transformationsprojekt wichtig sind, sind erklärungsbedürftig. Oft sind es Themen, die für die Menschen emotional bedeutsam oder sehr neu sind, sie sind für viele deutlich weniger klar als für diejenigen, die sie erarbeitet haben und führen zu Missverständnissen und manchmal auch zu Widerstand.

Daher gibt es für diese Art der Kommunikation nur eine passende Form: Face-to-Face! Alle Versuche werden scheitern, aus Zeitnot oder Bequemlichkeit Transformation per E-Mail zu verordnen! Also setzen Sie sich mit den Menschen persönlich und auf Augenhöhe auseinander, nehmen Sie deren Fragen und Sorgen ernst und zeigen Sie Verständnis dafür!

## 4. Leuchtturmprojekte entwickeln

### Das Ziel

In diesem Schritt entwickeln wir mit der ersten Generation Freiwilliger die Leuchtturmprojekte. Diese Projekte müssen die Unternehmensvision unterstützen, dabei die Schmerzpunkte behandeln und zur Digitalen Transformation beitragen.

Zugleich sollen sich die Freiwilligen – über das gemeinsame Entwickeln – mit den Projekten identifizieren und sie zu ihren Themen machen. Dadurch entsteht ein hohes Maß emotionaler Bindung und Verbindlichkeit: Die Freiwilligen werden viel investieren, damit ihre Leuchtturmprojekte erfolgreich sind.

Schritt 4 ist der Schlüssel für die Transformation, weil hier die erste Generation Freiwilliger nachhaltig motiviert und befähigt werden muss, um erfolgreich zu sein. Sollten alle Leuchtturmprojekte scheitern, verliert das gesamte Projekt seine Glaubwürdigkeit und die darin gesetzten Hoffnungen, denn wenn die Motiviertesten es nicht schaffen, wem soll es dann gelingen?

### Der Weg

Verschiedene partizipative Methoden sind für diesen Schritt hilfreich: Formate wie Barcamp oder Open Space ermöglichen einen offenen Austausch und ein kreatives Miteinander-Nachdenken. "Wisensduschen" (kurze Impuls-Vorträge zu einem Fachthema) liefern einen ersten Überblick zu einem Thema; wer mehr wissen möchte, kann danach im kleineren Kreis mehr Informationen bekommen.

Storytelling ermöglicht, aus individueller Perspektive zu erzählen, was bisher geschah, wie es dazu kam und welche Kernideen daraus entstanden sind. Die Methode Dream Circle aus dem

Dragon Dreaming z.B. funktioniert so: Ein persönlicher Traum wird mit den anderen geteilt, damit jeder ihn erweitern kann und so ein gemeinsamer Traum aller entsteht. Die "Erlaubnis" zum Träumen setzt Kreativität frei und durch das Teilen fühlt man sich mit den anderen Träumenden verbunden. Aus diesen Träumen entwickeln sich dann Leuchtturmprojekte.

### Scheitern gehört dazu

Bereits während die Leuchtturmprojekte laufen, sollte darüber gesprochen werden, wie mit Scheitern und Fehlern umgegangen wird (z.B. im Rahmen von Fuckup Nights, wo über gescheiterte Ideen so gesprochen wird, dass sie als Lernanlässe gewürdigt werden können). In vielen Unternehmen gelten Fehler als etwas Peinliches, das vertuscht wird. Das Vertuschen kostet viel Energie und erzeugt eine Atmosphäre des Misstrauens. Daher klären wir Fragen wie "Wie kommuniziert das Projektteam Probleme und wie eskaliert es diese?" "Wie wird sichergestellt, dass das Team und das Unternehmen aus Fehlern lernen?" Auch hier spielt das Thema Kommunikation wieder eine wesentliche Rolle (siehe den Kasten in Schritt 3).

## Die Umsetzung

Am Ende der drei Brainstorming-Wochen bewerteten wir gemeinsam die Ideen, um die besten auszuwählen (zum "wie" siehe nächstes Kapitel). In der Belegschaft fanden sich genügend Freiwillige – in diesem Fall waren es fünf Freiwillige mit insgesamt drei Projekten, jeweils unterstützt von einem der drei Geschäftsführer – die daraus ein Leuchtturmprojekt machen wollten. Die Teams erhielten jeweils die Verantwortung für ihr Projekt – eine durchaus ungewohnte Herausforderung.

Doch die Rückendeckung durch die Geschäftsführer und die Unterstützung durch mich (Tomas Schiffbauer, die Redaktion) als externen Coach gab den Mitarbeitern nach und nach den Mut und das Selbstvertrauen, das sie benötigten. Die Belegschaft konnte erleben, dass auch die Geschäftsführer hinter dem Prozess stehen, das war wichtig und gab Zuversicht und Perspektive.

Ein besonders spannendes und erfolgreiches Projekt entstand aus der Idee, dass die Mitarbeiter im Verleih Handys oder Tablets an den Einstelltischen für die Skiausrüstung nutzen, um schneller zu werden – zu diesem Projekt später mehr.

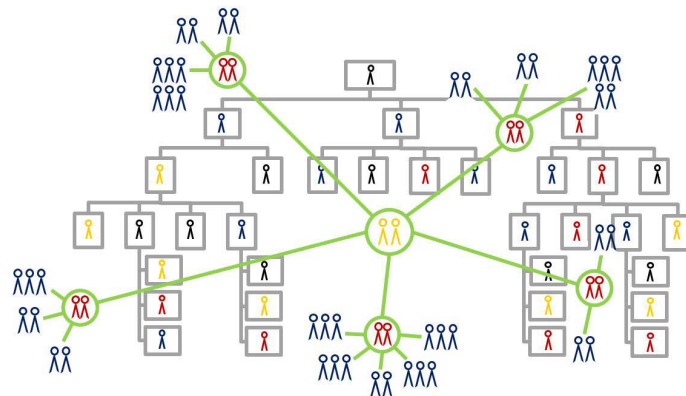
## 5. Das Heer der Freiwilligen etablieren

### Das Ziel

Sobald das Heer der Freiwilligen die Arbeit an den Leuchtturmprojekten aufgenommen hat, braucht es ein deutlich kommuniziertes, offizielles Commitment der Führungskräfte. Sie sollten die Freiwilligen entlasten und ihren Such- und Entwicklungsprozessen Zeit, Raum und andere benötigte Ressourcen geben. Vor allem sorgen sie dafür, dass die Leuchtturmprojekte in der gesamten Organisation bekannt werden, dass alle Mitarbeiter sich auf die ungewohnten Ideen einlassen und dass Brücken zwi

schen den tradierten "Silos" gebaut werden. Sie sprechen den aktuellen Stand der Leuchttürme immer wieder an, würdigen öffentlich neue Erkenntnisse und unterstützen die Freiwilligen nach dem Motto "Tut Gutes und redet darüber – wenn ihr scheitert, redet erst recht darüber" (Bild 4).

In diesem Schritt sollten die Führungskräfte die erste Generation an Freiwilligen um neue Freiwillige erweitern, für die Leuchttürme Werbung machen und durch Ihre Aufmerksamkeit der gesamten Belegschaft zeigen, dass sich Engagement lohnt.



LIEBICH & PARTNER

Bild 4: Das Heer der Freiwilligen bildet sich aus der bestehenden Organisation. Es ist unerheblich, welche Rollen (Farben) Mitarbeiter in der bestehenden Unternehmensstruktur innehaben. Dadurch entsteht eine zweite parallele Struktur (Netzwerk).

## Der Weg

Eine Form der firmeninternen Vermarktung der Leuchttürme kann z.B. eine Vernissage sein: In der Kantine oder einem anderen hochfrequentierten Raum im Unternehmen werden Stände mit Postern aufgebaut, anhand derer die Freiwilligen in der Mittagspause ihre Projekte vorstellen und Interessierte aktiv zur Mitwirkung einladen. Auch ein World Café eignet sich für diesen Schritt, weil es intensive Diskussionen ermöglicht und den Freiwilligen Gelegenheit gibt, ausführlich von ihren Ideen und ihrer Begeisterung zu berichten.

Manchmal nutzen wir auch die Methode der Zukunftspressekonferenz: In einer gespielten Pressekonferenz verkündet das Top-Management, dass und wie die Ziele der Leuchtturmprojekte erreicht wurden. Und auch über Schwierigkeiten, Irrwege und Niederlagen wird gesprochen – vom Top-Management, das damit zeigt, wie offen die Entwicklungsprozesse laufen und dass es sich genau diese Kreativität und Freiheit wünscht.

In der Psychologie nennt man diesen Ansatz "Future Pace", also die Vorwegnahme zukünftiger Zustände oder Ereignisse. Das so-tun-als-ob lädt zu konkreteren und lebhafteren Szenarien ein, die wiederum auch diejenigen begeistern können, die bei rein rationalen Vorgehensweisen zögerlich bleiben würden.

- Das Top-Management sollte 100% hinter den Projekten und der gesamten Transformation stehen. Denn nur dann erhalten die neuen Freiwilligen die Freiräume, die sie benötigen.
- Deren direkte Chefs verfolgen nämlich in den meisten Fällen eigene Ziele und stellen ungern Mitarbeiter frei für Silo-übergreifende Projekte.



## Die Umsetzung

Aus der ursprünglichen Idee, Handys oder Tablets bei Ausleihe und Rückgabe der Ski zu benutzen, entwickelte sich schnell die Vision eines Handschuhs mit eingebauter Scanner-Funktion. Seine Handhabung wäre noch einfacher, weil man die Hand mit dem Handschuh für zwei Arbeitsschritte parallel benutzen kann: Den Ski halten und gleichzeitig die Daten scannen.

Durch diese Idee und die neue bereichsübergreifende Zusammenarbeit (aus Skiverleih, Textilverkauf und Verkauf von Skiern und Skischuhen) wuchs das Heer der Freiwilligen schnell. Jede Abteilung konnte Kompetenzen beisteuern, und jede profitierte von der neuen Technologie. Die Scanner-Handschuhe waren nicht nur für den Skiverleih ein großer Schritt, der die Abwicklung beschleunigte und für die Kunden komfortabler machte, sondern genauso für den Verkauf bzw. die Kasse. (Ein Mitarbeiter beschreibt es so: "Bei der Arbeit fühlst du dich wie Spiderman", weil der Laserstrahl zum Abscannen der Barcodes wie ein Spinnenfaden durch die Luft schießt.) Und die Kunden freuen sich über die schnelle Abwicklung: Dadurch hat sich die Zahl der Kunden im Verleih um 25% erhöht.

## 6. Echte Teams bilden

### Das Ziel

Immer mehr Kollegen arbeiten nun bereichsübergreifend an verschiedenen Leuchtturmprojekten. Bisherige Bereichsgrenzen, die sich äußern durch Aussagen wie "Dafür sind wir aber nicht zuständig" oder "Bereich XY funkt uns dazwischen", gelten nicht mehr. Stattdessen bilden sich echte Teams, die ihre Projekte regelrecht "rocken" – weil sie vor Elan und Ideen sprühen. Solche Teams lassen sich nicht bremsen von Sätzen wie "das haben wir immer schon so gemacht" oder "sowas hat noch nie funktioniert".

Echte Teams haben ein gemeinsames Ziel, das alle Mitglieder intrinsisch motiviert verfolgen. Dabei stellen sie den Erfolg des Teams vor ihren persönlichen, weil sie das gemeinsame Ziel sinnvoll und spannend finden. Jedem Einzelnen ist bewusst, dass er die nötige Leistung nur im Verbund erbringen kann. Die Formel für echte Teams lautet:  $2+2 > 4!$

Damit dies funktioniert, muss man allerdings umdenken. Für bereichsübergreifende Teams muss vieles neu ausgehandelt werden: Rollenkonzepte, Regeln der Zusammenarbeit, Führungsverständnis und Verantwortlichkeiten, auch die Kommunikation funktioniert anders als bisher. Der Aufwand lohnt sich, weil Mitglieder echter Teams zu Bestform auflaufen, tolle Ergebnisse produzieren und dabei glücklich und zufrieden sind. Sie haben Spaß an der Arbeit.

### Der Weg

In diesem Schritt nutzen wir Teamentwicklungstools, wie z.B. das Team Management System (TMS). Das TMS stellt eine Weiterentwicklung des renommierten MBTI (Meyers-Bricks-Typen-Indikator) dar und legt den Fokus darauf, was ein Team benötigt und welche Rollen übernommen werden müssen, damit das Team überdurchschnittlich erfolgreich wird. Das oben erwähnte Team Performance Modell ist eine Methode, die in sieben Schritten die Entwicklung und Selbstfindung von echten Teams unterstützt.



Zudem ist es in dieser Phase wichtig, agile Grundkonzepte, Werte, Arbeitsweisen – wie situative oder laterale Führung – erlebbar zu machen. Die Mitwirkenden in den Leuchtturm-Projekten erhalten so Anhaltspunkte und Lernerfahrungen, aus denen sie ableiten können, wie Zusammenarbeit in Projekten funktionieren kann. Ein weiterer erfolgsrelevanter Aspekt ist ein klares Verständnis der unterschiedlichen Rollen in einem Team. Es ist z.B. eine gute Übung, wenn Teams sich intensiv damit befassen, welche Bedeutung und Aufgaben die unterschiedlichen Rollen in Scrum haben.

Das Modell der T-shaped-Persönlichkeit hilft dabei, zu beschreiben und dazustellen, welche fachlichen und sozialen Kompetenzen ein Mensch mitbringt (siehe "**So entwickeln Sie sich zur T-shaped-Persönlichkeit**"). Sie können dies für eine Team-Übung nutzen, um zusammenzutragen, welche insbesondere sozialen Kompetenzen die einzelnen Teammitglieder besitzen. Denn unsere Sozialkompetenz ist der Aspekt der Persönlichkeit, der uns zu echten Teamplayern macht. Wenn wir echte Teamarbeit wollen, dann geht das nur, wenn wir uns mit unserer gesamten Persönlichkeit ins Projekt einbringen. Und nicht den "nicht-fachlichen" Teil unserer Persönlichkeit zu Hause an der Garderobe aufhängen, wenn wir die Wohnung in Richtung Arbeit verlassen.

## Die Umsetzung

Durch die gemeinsame Entwicklung von neuen Ideen zu der Frage, wo der Scanner-Handschuh eingesetzt werden kann, sind die Bereiche Textil- und Skiverkauf sowie Skiverleih spürbar zusammengewachsen. Früher war oft die Rede von "die im Textil" oder "wir und die da" – das ist vorbei! Stattdessen geht seit den Leuchtturmprojekten auch im Alltag vieles Hand in Hand, z.B. Abläufe und Routinen. Wenn ein größeres Problem auftaucht, hilft man sich ganz selbstverständlich bereichsübergreifend.

Wir erstellten von den Abteilungsleitern jeweils ein Team-Management-Profil. Bei diesem System unterscheidet man acht verschiedene Rollen, die in einem perfekten Team besetzt sein sollten. (Gute Teams schätzen diese Verschiedenartigkeit und wissen, sie zu nutzen.) Es gibt Rollen, die durch ihre Ähnlichkeit miteinander leichter harmonisieren: Kreativer Innovator und Entdeckender Promotor etwa. Konflikte hingegen sind für diese beiden mit der Rolle "Kontrollierender Überwacher" wahrscheinlich. Die Profile der Abteilungsleiter enthüllten verschiedene Aspekte ihrer Arbeitspräferenzen und ihrer Vorlieben bzgl. Teams. So konnten die Abteilungsleiter sich selbst und ihre Kollegen besser kennenlernen und verstehen, was zu mehr Solidarität untereinander führte.

## 7. Leuchtturmprojekte durchführen

### Das Ziel

Die Initiierungsphase der Leuchtturmprojekte ist abgeschlossen: Die Teams sind zusammengestellt, die Rollen klar definiert und die neue Art der Zusammenarbeit ansatzweise erprobt. Die Projekte werden nach agilen Vorgehensweisen und Werten mit entsprechenden Werkzeugen geplant, Arbeitspakete werden definiert, Aufwände geschätzt und Verantwortlichkeiten zugeordnet. Die Praxis bringt neue Erfahrungen, zeigt Erfolge, aber auch Verbesserungsmöglichkeiten. Daher gibt es immer wieder Retrospektiven und Reviews, um permanent zu lernen und zu überprüfen, ob der eingeschlagene Weg noch passt oder ob etwas verändert werden muss.

Alle arbeiten nun daran, Hindernisse zu beseitigen. Endlich dürfen die "low hanging fruits" geerntet werden. Dabei liegt der Fokus auch darauf, mit Freude und Leichtigkeit die neuen Prozesse auszuprobieren. Erste Erfolge werden eingefahren und sollten gebührend gefeiert werden: Das Würdigen des Neuen verankert es immer tiefer in den Abläufen.

## Der Weg

In dieser Phase kommen agile Tools zur Anwendung: Kanban- oder Scrum-Boards oder Varianten hiervon. Wichtig ist, dass sie es ermöglichen, Aufgaben visuell, haptisch und offen darzustellen und damit als Katalysator für Kommunikation, Austausch und Transparenz dienen können.

Formate dafür sind Stand-up Meetings, Daily Scrum oder andere kurze Besprechungen, in denen sich das Team trifft und die aktuellen Themen bespricht. So wissen alle, was gestern passiert ist, für heute ansteht und wer wobei Hilfe benötigt.

Hilfreich ist auch der Aufwandspoker, um im Kollektiv mit dem Wissen und den Erfahrungen aller die Aufwände gemeinsam zu schätzen. So entsteht mehr Sicherheit bei der Schätzung, eine schnelle und unkomplizierte Verteilung des angesammelten Wissens und eine neue Fehlerkultur. Denn es wird allen deutlich, dass Schätzungen nur auf dem bisher Erkannten basieren und sich daher im Laufe des Prozesses als unrealistisch erweisen können, weil Projekte einmalig sind und deshalb selbst mit dem Wissen aller nicht immer alles exakt vorhergesagt werden kann. Deshalb ist es auch ein Erfolg, wenn wir aus einem Fehler - wie etwa der Fehleinschätzung eines Aufwandes - gemeinsam etwas lernen können, um es im nächsten Projekt anders zu machen.

## Die Umsetzung

Die Durchführung des Leuchtturmprojekts "Scanner-Handschuh" verlief erfreulich unspektakulär. In der Nebensaison wurden einige Testgeräte vom Hersteller bereitgestellt, sodass die Mitarbeiter bei der Inventarisierung der neuen Skier, Schuhe und Helme für die kommende Wintersaison den Umgang mit dem Handschuh üben konnten. Seine Handhabung, der Anschluss der Hardware (Funkempfänger für die Daten, die vom Handschuh gescannt wurden) und die Konfiguration der Schnittstelle zur bestehenden Verleih-Software verliefen reibungslos. Das System war innerhalb eines Tages komplett einsatzbereit.

Die Krönung der Umsetzung war dann, dass in der Hauptsaison die Mitarbeiter früher zur Arbeit erschienen, um sich einen Scanner-Handschuh zu sichern. Der Vorteil der "zwei freien Hände" war einfach zu verlockend. Die Konsequenz war, dass direkt Handschuhe nachbestellt wurden, damit zu Hochzeiten alle damit ausgerüstet sind.

# 8. Immer weiter und die Kultur verankern

## Das Ziel

In diesem Schritt verankern wir die neue Kultur der Zusammenarbeit sowie der Projektabwicklung tiefer in der Organisation. Dazu ist es wichtig, dranzubleiben und den strategischen Wandel in der

Unternehmenskultur zu institutionalisieren. Fördern Sie die virale Verbreitung, indem Sie immer wieder darüber sprechen, damit jeder den Wandel und seine vielen Facetten kennenlernt.

Die nächste Generation an Freiwilligen bearbeitet die zweite Welle an Projekten – denn das Ende der Leuchtturmprojekte ist zugleich der Anfang der nächsten Iteration, die neue Entwicklungen mit sich bringen wird. Der Zyklus der acht Schritte beginnt von neuem. Zyklus für Zyklus werden die Themen vorangebracht. Nie auf der Basis von "Müssen", immer auf der Basis von "Wollen".

## Der Weg

Gehen Sie offen damit um, wenn mal ein Projekt scheitert! Die Geschäftsführung kann in einer solchen Situation zeigen, dass sie wirklich hinter dem Prozess steht, Rückschläge eingepreist sind und dass sich neue Ziele aus den gemachten Erfahrungen entwickeln dürfen.

Setzen Sie Projektbeteiligte aus dem ersten Zyklus nun als Multiplikatoren und "Evangelisten" ein. Diese erhalten Zeit und die Gelegenheit, offen über ihre Erfahrungen und Erlebnisse zu berichten. Ihre Begeisterung und ihr neuer Blick auf die Organisation sollen anstecken können, weitere Mitwirkende ermutigen und neue Freiwillige für die nächste große Sache gewinnen.

## Die Umsetzung

Nach der ersten Saison waren die Mitarbeiter und Gäste von den Innovationen im Ablauf so begeistert, dass die weitere Verankerung der neuen Kultur des Miteinanders und der Verantwortungsübernahme fast schon von alleine lief. Eine wichtige Aufgabe war es, die vielen Saisonkräfte miteinzubeziehen. Dafür war vor allem die Stammbesellschaft hilfreich, die den ruhigeren Sommer über darin bestärkt wurde, die neue Art der Zusammenarbeit weiter zu leben und sie an die nächste Generation Saisonkräfte zu übertragen. Diesen Transfer begleiteten die Geschäftsführung und ich als Coach gemeinsam, indem wir in Meetings und Workshops die neuen Themen vertieften und den Mitarbeitern die Verantwortung für die Umsetzung gaben.

Das Feedback der Kunden zeigt, dass es auch für Außenstehende sichtbar und spürbar ist, mit wie viel Engagement und Freude die Mitarbeiter ihrer neuen Verantwortung gerecht werden. Inzwischen gibt es sogar Lob von den Mitarbeitern an die Geschäftsführung für den neuen Führungsstil und die Gestaltungsmöglichkeiten, die man als Mitarbeiter hat.

## Partizipation und Iteration

Diese Roadmap zeigt exemplarisch, welche Grundprinzipien für Change-Prozesse dieser Art wesentlich sind: Partizipation und Iteration. Partizipation bedeutet, konsequent alle von der Veränderung betroffenen Personen zu beteiligen. Jeder Mensch möchte etwas Sinnvolles leisten, daher ist es wichtig, dass jeder mitarbeitet an der Beantwortung der Frage "Warum tun wir, was wir tun?". Häufig sind Führungskräfte überrascht, welche neuen Einblicke und Sichtweisen auch Personen beisteuern, die eher ausführen als gestalten.

Iteration bedeutet, sich auf die Entwicklung einzulassen und darauf zu vertrauen, dass es gute Lösungen geben wird, auch wenn sie noch verborgen sind. Iteration setzt auf die Frage und auf das Experiment, aufs Lernen aus Fehlern und Erfahrungen. Diese Offenheit ist etwas grundsätzlich anderes als die Idee, es bräuchte zu Beginn schon ein klares Ziel und einen festgelegten Fahrplan. Jeder Schritt bringt neue Konkretisierungen mit sich, neue Fragen und neue Perspektiven. Change iterativ zu gestalten basiert auf der Annahme, dass diese Lebendigkeit hilfreicher ist und zu überzeugenderen Ergebnissen führt als jede noch so gut durchdachte Agenda.

Die beiden Prinzipien Partizipation und Iteration zielen ins Herz der Organisation: Verstehen wir unser Unternehmen als einen Ort, der allen ermöglicht, einen sinnvollen Beitrag zu leisten? Ist Zusammenarbeit ein Prozess, der durch Augenhöhe und Wertschätzung erst so richtig gut funktioniert? Sind die Unterschiede zwischen unseren Mitarbeitern für uns ein Reichtum oder ein Problem? Können wir Fragen offenlassen, bis wir eine wirklich gute Antwort auf sie gefunden haben? Leiten uns sachbezogene Neugier und Qualität oder strukturbezogene Hierarchien und Positionen?

## Literatur

- Katzenbach, Jon R., Smith Douglas K.: The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Harvard Business Review Press, 2015
- Kotter, John P.: Accelerate: Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen. Vahlen Verlag, 2015
- Sassenrath, Marcus: New Management: Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation, Haufe Verlag, 2017
- Wilber, Ken: A Brief History of Everything. Shambhala, New York 1996, deutsche Version: Eine kurze Geschichte des Kosmos, Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt am Main 1997

### Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten und kommentieren Sie den Artikel auf [projektmagazin.de](https://www.projektmagazin.de)!

[> zum Artikel](#)