
Vorwort

Die Wahrnehmung der zunehmend dynamischer werdenden Märkte prägte unsere Einschätzung, dass die Veränderungs- und Innovationskompetenzen eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter die Schlüsselfaktoren des zukünftigen Erfolgs sein würden.

Aus dieser Überzeugung heraus begaben wir uns auf die Suche nach Antworten auf Fragen wie die folgenden:

- Wie können wir die Veränderungs- und Innovationsfähigkeiten aber auch -blockaden eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter diagnostizieren?
- Wie können wir Veränderungs- und Innovationsfähigkeiten im Unternehmen auf dieser Basis gezielt stärken?
- Wie können wir zu diesem Zweck die Veränderungs- und Innovationskompetenzen von Führungskräften und Mitarbeitern gezielt entwickeln?

In der Beantwortung dieser Fragen zielten wir zum einen darauf ab, Unternehmen bei der Erarbeitung und Implementierung von konkreten Veränderungsvorhaben wie beispielsweise bei Wachstums- und Innovationsstrategien oder in den Herausforderungen des Generationenübergangs in Familienunternehmen zu unterstützen. Zum anderen war es das Ziel, über die Umsetzung solch konkreter Veränderungsvorhaben hinaus einen Beitrag zur Stärkung der grundsätzlichen strategischen Reaktionsfähigkeit des Unternehmens und seiner Mitarbeiter und Führungskräfte auf Veränderungen im Umfeld zu leisten. Hierzu stand von Beginn an die Diagnose und gezielte Stärkung der generellen Veränderungsfähigkeiten von Menschen und Organisationen im Fokus.

Das Ergebnis dieser Suche stellen wir Ihnen hier als integriertes Konzept der Veränderungszintelligenz vor, das der Maxime folgt: „Zukunftsfähig mit Veränderungszintelligenz“.

Die Integration der individuellen und organisationalen Ebene war von Beginn an ein Kernelement unseres Konzepts. Das Ziel hierbei ist, gleichzeitig auf der Ebene des Unternehmens und des einzelnen Menschen die Veränderungs- und Innovationskompetenzen zu stärken. Denn erfolgreiche Veränderungen der Organisation erfordern Veränderungen auf Ebene des Individuums und individuelle Veränderungen wiederum werden oft erst ermöglicht durch einen förderlichen organisationalen Rahmen. So bedingt das

eine das andere und daher sollten für ein erfolgreiches Agieren beide Ebenen gleichzeitig adressiert werden. Andernfalls werden organisationale Veränderungsziele durch die Mitarbeiter und Führungskräfte nicht gestützt oder individuelle Beiträge finden ihre Grenzen in den organisationalen Möglichkeiten.

Dieser Einschätzung folgend, finden Sie in dem vorliegenden Buch Beiträge, die auf die Ebene der Strategie und Organisation eingehen, aber auch Beiträge, die der Ebene des einzelnen Mitarbeiters und der Führungskräfte gewidmet sind – aufeinander abgestimmt, sich ergänzend und sich verstärkend, sodass die Überlegungen und Anregungen zu den einzelnen Ebenen und fachlichen Aspekten ineinandergreifen und einen ganzheitlichen Handlungsrahmen bereitstellen.

Ein zweites Kernelement unseres Konzepts der Veränderungsintelligenz ist die Empfehlung, mit einer realistischen Standortbestimmung zu den Fähigkeiten und Blockaden zu starten. Aus einer solchen Standortbestimmung lassen sich gezielt Maßnahmen zur Stärkung der Veränderungs- und Innovationsfähigkeiten ableiten. Dieser Ansatz zur Optimierung von Wirksamkeit und Effektivität im Vorgehen hat sich bereits in vielen Projekten bewährt und zieht sich daher als roter Faden durch das Buch.

Um den praktischen Nutzwert für den Leser zu steigern, führen wir nicht nur konzeptionelle Überlegungen aus, sondern diskutieren zahlreiche Praxisfälle und stellen Ihnen vielfältige Checklisten und Fragebögen bereit. Das ermöglicht Ihnen eine erste Selbstdiagnose der Veränderungs- und Innovationsfähigkeiten im eigenen Unternehmen und für Sie persönlich.

Der Anspruch, diese Werkzeuge nicht nur praktisch gut handhabbar, sondern auch aus wissenschaftlicher Sicht empirisch fundiert zu gestalten, hat intensive und langjährige Forschung am IST Institut für Strategische Innovation und Technologiemanagement in Konstanz motiviert. In zahlreichen, internationalen Veröffentlichungen hat der Direktor des Instituts und Mitherausgeber dieses Buches, Prof. Dr.-Ing. Guido Baltes, diese Forschungsergebnisse einer kritischen Diskussion seiner Wissenschaftskollegen zugeführt. Die von ihm am IST Institut ins Leben gerufene Community of Practice für strategische Führungssysteme (CoPS) hat zudem den notwendigen Diskurs und Austausch mit Management-Praktikern ermöglicht.

Unser Ziel war ein Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis: Erfahrungen und Anregungen aus der Praxis wurden in die Forschungsarbeit integriert, während die Forschungsergebnisse wiederum im kritischen Feedback von Wissenschaftskollegen und Management-Praktikern gespiegelt und letztlich natürlich dem Praxistest im Projekt unterzogen wurden. Die vielen Fallbeispiele aus unserer Projektpraxis, die wir Ihnen in diesem Buch präsentieren, sind davon nur ein kleiner Auszug, machen aber die vorgestellten Konzepte exemplarisch lebendig. Aus dieser Projektpraxis stellen wir Ihnen zudem viele, ausführliche Tipps für die eigene Umsetzung bereit.

Um diese Umsetzung praxisnah zu unterstützen, ist es uns wichtig, mit dem Konzept der Veränderungsintelligenz differenzierte Empfehlungen anzubieten, die stimmig zum jeweiligen Kontext passen. Dieser Motivation folgend, ist die kontextspezifische Gestaltung des individuellen Handelns, von Führung und Organisationsgestaltung ein Leitgedanke, der sich konzeptionell durch die Beiträge zieht. In dem Sinne differenzieren

wir klar zwischen inkrementellen Veränderungen in einem eher effizienzbestimmten Umfeld auf der einen und radikalen Veränderungen in einem eher innovationsbestimmten Umfeld auf der anderen Seite. Hierzu zeigen wir auf, dass erfolgreiches Handeln auf beiden Seiten jeweils unterschiedliche Prinzipien, methodische Herangehensweisen und Zielsetzungen voraussetzt. Gleichzeitig stellen wir detailliert dar, wie in einer sogenannten beidhändigen Organisation beides gleichzeitig beherrscht werden kann, welche Charakteristiken eine solche beidhändige Organisation aufweist und wie diese sogenannte Ambidextrie (Beidhändigkeit) praktisch umgesetzt werden kann. Das erfolgreiche Management von Ambidextrie – gleichzeitig das Kerngeschäft effizient zu optimieren und durch strategische Innovation in neue Geschäfte zu wachsen – ist aus unserer Sicht für etablierte Unternehmen ein wesentlicher Schlüssel für erfolgreiche strategische Erneuerung und digitale Transformation. Daher finden Sie in diesem Buch dargestellt, wie es gelingen kann, Ambidextrie erfolgreich umzusetzen.

Aufgrund der tiefgreifenden Wirkung, die die Entwicklungen im Kontext der digitalen Transformation auf Wirtschaft und Gesellschaft und damit das gesamte Unternehmensumfeld haben, diskutieren wir diesen veränderten Kontext ausführlich. Das fundierte Verständnis dieser neuen Herausforderungen ist nach unserer Erfahrung eine wichtige Voraussetzung für die Arbeit an einer guten Lösung. So finden Sie die Entwicklungen und konkreten Wirkungen der Digitalisierung einleitend zu diesem Buch umfassend dargestellt. In verständlicher Sprache, ohne Spezialwissen in Technik oder Strategie voraussetzen, mit zahlreichen, konkreten Beispielen und erfolgreichen Umsetzungen zeigen wir die radikalen Veränderungen und Paradigmenwechsel sowie ihre Auswirkungen auf Unternehmen und Mitarbeiter bzw. Führungskräfte auf.

Darauf aufbauend stellen wir dar, wie Sie in Ihrem Unternehmen die Herausforderungen der digitalen Transformation praktisch angehen können. Sie finden dazu konkrete Praxisempfehlungen sowie Gestaltungsempfehlungen zu Organisation und Führung, die jeweils mit plastischen Beispielen erläutert werden, sodass Sie das Buch als leicht handhabbare Handlungsunterstützung nutzen können. Beispielsweise zeigen wir auf, wie Sie mit kleinen unternehmerischen Projektteams Innovationsinitiativen zur digitalen Transformation starten können. Sie finden Handlungsempfehlungen zur Führung solcher Teams, aber auch detaillierte Wunschprofile für die Teammitglieder, sodass Sie solche Teams Erfolg versprechend besetzen können. Wir zeigen dazu auch auf, wie Sie mit Design Thinking spielerisch mehr Kreativität in die Strategie- und Veränderungsarbeit sowie in Innovationsprozesse integrieren können. Dazu führen wir ganz praktisch aus, wie Sie Workshops mit diesem Ziel durchführen können.

Diese Kreativität und Selbstreflexion sind Voraussetzungen, damit Unternehmen sich angesichts der Herausforderungen und zunehmenden Volatilität im Umfeld anpassen und verändern können. Dazu gehen wir in diesem Buch der Frage nach, wie bestehende Muster in einem Unternehmen erfolgreich aufgebrochen werden können, um beispielsweise eine neue Strategie oder Organisation umzusetzen. Die Herausforderungen der digitalen Transformation verlangen hierbei genauso radikale Veränderungen auf Ebene der Organisation wie auch im Denken und Handeln der Mitarbeiter und Führungskräfte. Denn

bisherige Erfolgsrezepte funktionieren nicht mehr. Daher zeigen wir, beispielsweise mit dem Konzept der Agilität, Lösungsansätze für diese Herausforderungen auf und stellen ausführlich dar, was genau eine agile Organisation und agile Mitarbeiter und Führungskräfte auszeichnet. Mit praxisnahen Empfehlungen stellen wir Ihnen dazu einen Leitfaden bereit, der die Stärkung der individuellen und organisationalen Agilität unterstützt.

Für die konkrete Umsetzung in der Managementpraxis differenzieren wir auch hier zwischen unterschiedlichen Ausprägungen von Agilität – von der ganzheitlich agilen Unternehmung über Agilität im Projekt und Linienorganisation bis hin zur Agilität im Alltag etablierter Unternehmen. Denn die Anforderungen, die an Mitarbeiter und Führungskräfte in einer ganzheitlich agilen holokratischen Organisation gestellt werden, sind im Vergleich zu einem eher traditionellen Unternehmen, das agiler arbeiten möchte, sehr unterschiedlich. Da eine ganzheitlich agile Organisation mit konsequenter Dezentralisierung und Selbstorganisation im gesamten Unternehmen nach unserer Projekterfahrung eher seltener realistisch umsetzbar scheint, gehen wir detaillierter auf die Möglichkeiten ein, auch in weiterhin eher traditionell geführten Unternehmen ausgewählte agile Gestaltungselemente bzw. agile Prinzipien in den Führungs- und Arbeitsalltag zu integrieren.

Zur Bewältigung agiler Transformation wie auch klassischer Veränderungen sind Kommunikationskompetenzen ein wesentlicher Schlüssel, ein Kontext übergreifender Erfolgsfaktor. Wer heute in Veränderungen glaubwürdig führen will, muss in Sachen Kommunikation methodisch fit sein. Daher gehen wir auf dieses wichtige Thema nicht nur in jedem Einzelbeitrag ein, sondern widmen diesem einen ausführlichen Beitrag, in dem Führungskräfte und Projektverantwortliche praktisches Handwerkszeug und einfach anwendbare Methoden für eine gute Planung und Umsetzung veränderungsbegleitender Kommunikation finden.

Dem Grundgedanken der kontextspezifischen Veränderungsarbeit folgend diskutieren wir in diesem Buch weitere, aus unserer Sicht aktuell besonders relevante Veränderungskontexte. So finden Sie, Bezug nehmend auf die fortschreitende Globalisierung, Antworten auf die Frage, wie eine Organisation Veränderungen über kulturelle Grenzen hinweg gut operativ umsetzen und die erlebte kulturelle Andersartigkeit angemessen bewältigen kann. Hierzu nehmen wir eine differenzierte Betrachtung der dafür förderlichen interkulturellen Kompetenzen von Fach- und Führungskräften sowie der Stellschrauben für eine erfolgreiche organisationale Veränderung im internationalen Kontext vor.

Zudem gehen wir dezidiert auf die Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Bewältigung der tiefgreifenden Veränderungen im Generationenübergang von Familienunternehmen ein. Diese Unternehmen sind von herausragender Bedeutung für unsere Wirtschaft und gerade einmal die Hälfte der bisherigen Übergaben gelten als gelungen. Daher zeigen wir ausführlich Analysen der Ursachen für fehlgelaufene Übergaben und führen wesentliche Erfolgshebel für einen gelungenen Übergabeprozess aus.

Im Ergebnis stellen wir Ihnen mit „Veränderungsintelligenz“ ein integriertes Konzept mit vielfältigen inhaltlichen Facetten, wissenschaftlicher Fundierung und erfolgreichen Referenzen aus der Praxis vor, das konkrete, in der unternehmerischen Praxis gut umsetzbare Gestaltungshinweise und Handlungsunterstützung für die Bewältigung der

Veränderungsanforderungen unserer Zeit bereithält. Als Unterstützung für Ihre eigene Umsetzung liefert das Buch Tools zur Diagnose (inkl. Fragebögen zur Selbstausswertung) und konkrete Methoden zur gezielten Stärkung der Veränderungs- und Innovationskompetenzen.

Dieses integrierte Konzept mit ineinandergreifenden Teilbereichen war nur möglich, weil wir in unserer langjährigen Projektarbeit und der Arbeit an diesem Buch das Privileg hatten, mit KollegInnen und nun Co-AutorInnen zu arbeiten, die in ihrem jeweiligen Feld erfahrene, profilierte SpezialistInnen sind. Wir haben uns zu den eingangs dargestellten Einschätzungen, den konzeptionellen Leitgedanken und den im Buch ausgeführten Themenbereichen in den zurückliegenden Jahren vielfältig ausgetauscht, voneinander gelernt und dazu in verschiedenen Konstellationen miteinander gearbeitet. Im Ergebnis ist so sukzessive ein über die verschiedenen Ebenen und fachlichen Aspekte hinweg integriertes Werk entstanden, dessen einzelne Beiträge inhaltlich sorgfältig aufeinander abgestimmt sind und sich sinnvoll ergänzen und verstärken.

An dieser Stelle möchten wir uns bei unseren Co-AutorInnen für die intensive Zusammenarbeit, die kritische Reflexion und die kreativen Beiträge bedanken!

Konzepte jedoch, so gut sie auch sein mögen, bleiben graue Theorie ohne mutige Manager, die bereit sind, sich auf Neues einzulassen und ausgetretene Pfade zu verlassen. In diesem Sinne möchten wir uns bei Reiner Jung bedanken, der uns 2007 das Vertrauen geschenkt hat, in einem der größten deutschen Industrieunternehmen ein erstes integriertes Veränderungsprojekt unter Berücksichtigung unserer Leitgedanken durchzuführen. Gleichfalls bedanken möchten wir uns bei Klaus Klosa, der als Geschäftsführer der Legic Identsystems AG 2013 in einem ersten Praxisfall das Konzept der Veränderungsintelligenz für die digitale Transformation seines Unternehmens genutzt hat. Er hat damit bei LEGIC sehr erfolgreich eine strategische Innovation im Sinne digital gestützter Geschäftsmodelle umgesetzt und steht mit einer aktuellen Veröffentlichung zur radikalen Geschäftsmodelltransformation verdienstermaßen zwischen Erfolgsgeschichten von Unternehmen wie Netflix, SAP, Brose oder Xerox¹.

Wir danken weiter Vish Krishnan an der Rady School of Management der University of California in San Diego, der uns vom August 2016 bis März 2017 gehostet hat. Wir hatten dadurch vielfältige wertvolle Möglichkeiten, aktuelle Entwicklungen zur digitalen Transformation an einem der Hotspots aufzunehmen. Für das gestalterische Gesamtkonzept und die Steuerung der Gestaltung bedanken wir uns bei Beate Reichel, diecreation. Bei der gestalterischen Umsetzung der Abbildungen in diesem Buch hat uns Evelyn Klaiher unterstützt. Für die Gestaltung der Illustrationen war Emin Hasirci verantwortlich. Zuletzt wollen wir uns auch bei unserer Tochter Lea bedanken, die uns durch aufmunternde Worte, stille Geduld und ausdauernde Toleranz vielfältig unterstützt hat.

¹Klosa, K., Baltes, G (2017) LEGIC Identsystems Ltd: From selling ID cards to providing access to an ID network, in: Linz, C., Müller-Stewens, G., Zimmermann, A.: Radical Business Model Transformation, Kogan Page, S. 113–124.

Wir sehen große Herausforderungen und gleichzeitig faszinierende Chancen auf uns zukommen. Diese Chancen zu nutzen, erfordert neue Wandlungsfähigkeiten. Wir wünschen Ihnen dazu viel Freude und hilfreiche Einsichten beim Lesen – und für Ihre eigene Umsetzung viel Energie und Erfolg. Weil in einer agilen Welt nichts perfekt und für die Ewigkeit gültig ist, sind wir offen für jedwede Anregung und freuen uns auf Ihre Rückmeldung.

Zugunsten der besseren Lesbarkeit trennen wir nicht explizit zwischen der weiblichen und männlichen Form, aber natürlich sprechen wir immer beide Geschlechter an.

Die Herausgeber

Guido Baltes
Antje Freyth

Veränderungsintelligenz

Agiler, innovativer, unternehmerischer den Wandel
unserer Zeit meistern

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

2017, XXI, 620 S. 86 Abb. in Farbe., Hardcover

ISBN: 978-3-658-04888-4