

Mario A. Pfannstiel
Peter F.-J. Steinhoff *Hrsg.*

Transformationsvorhaben mit dem Enterprise Transformation Cycle meistern

Projekte erfolgreich planen,
durchführen und abschließen



Springer Gabler

Transformationsvorhaben mit dem Enterprise Transformation Cycle meistern

Mario A. Pfannstiel • Peter F.-J. Steinhoff
Hrsg.

Transformationsvorhaben mit dem Enterprise Transformation Cycle meistern

Projekte erfolgreich planen, durchführen
und abschließen

Hrsg.

Mario A. Pfannstiel
Fakultät Gesundheitsmanagement
Hochschule Neu-Ulm
Neu-Ulm, Deutschland

Peter F.-J. Steinhoff
Hochschule für angewandtes Management
Ismaning, Deutschland

ISBN 978-3-658-28493-0 ISBN 978-3-658-28494-7 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-28494-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Nachdem im Jahr 2018 das erste Buch zum Enterprise Transformation Cycle (ETC) mit dem Untertitel „Theorie, Anwendung, Praxis“ erschienen ist, erreichten uns sehr viele positive Rückmeldungen und Anfragen zur Anwendung des ETC in anderen Transformationssituationen. Wir haben uns daraufhin entschlossen ein weiteres Buch zu erstellen. In dem vorliegenden Buch wollen wir die Anmerkungen und Wünsche unserer Leser berücksichtigen und umsetzen. Zusätzlich haben wir konkrete Transformationsprojekte und Handlungssituationen von Experten, die den ETC täglich anwenden, eingebunden. Um den Lesern, die zum ersten Mal etwas vom ETC hören, den Einstieg zu erleichtern, möchten wir zu Beginn des Buchs noch einmal auf den ETC als Regelkreissystem eingehen.

Der Enterprise Transformation Cycle wurde zur Umsetzung von Transformationen in Unternehmen entwickelt. Als ein ganzheitliches Konzept unterstützt er die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsprozessen und stellt eine wesentliche Bereicherung in Wirtschaft und Beratung dar, da er sich als offener Handlungsrahmen für vielfältige Herangehensweisen bei Transformationsprojekten etabliert hat. Mit ihm können vielfältige Transformationslösungen erarbeitet sowie Grenzen und Risiken bei der Transformation aufgezeigt werden. Er differenziert Transformationsmöglichkeiten und unterstützt Verantwortliche bei der Planung, Durchführung und Organisation von Transformationen.

Die Transformationsarbeit bietet Chancen und Risiken die es zu bewältigen gilt. Chancen entstehen beispielsweise durch immer besser werdende Methoden und Arbeitstechniken, die zur Optimierung von Veränderungen beitragen. Risiken ergeben sich durch unkontrollierte Abläufe die nicht hinterfragt und von den verantwortlichen Personen nicht reflektiert werden. Das vorliegende Buch rückt daher die Optimierung und Verbesserung von Transformationsprozessen in den Mittelpunkt des Forschungsinteresses. Dabei sollen folgende Fragen beantwortet werden.

1. Wie verändert sich ein klassisches Transformationsprojekt durch den Einsatz des ETC?
2. Welche Anpassungen sind in der Planung und Organisation von Transformationsprojekten erforderlich?
3. Wie sieht die optimale Prozessorganisation bei Transformationsprojekten aus?
4. Wer bestimmt über die zur Verfügung stehenden Ressourcen bei der Transformation?

5. Was für ein Entscheidungs- und Kommunikationsverhalten von Akteuren ist bei einer Transformation gefragt?

Die Beantwortung der Fragen nimmt detailliert Bezug auf einzelne Planungsstufen bei einer Transformation sowie auf den konzeptionellen Rahmen von Transformationsprojekten in Unternehmen der verschiedensten Branchen. Entscheidend ist dabei vor allem der Umgang mit der hohen Dynamik und den bestehenden Belastungen, die sich aus Arbeitsabläufen und Rollenanforderungen ergeben. Der ETC vereint in sich folgende Dimensionen und Phasen (siehe Abb. 1).

Der ETC ist ein Erfolgsmodell und bietet folgende Vorteile:

- Er kann bei kleinen, mittleren und großen Transformationsprojekten eingesetzt werden;
- Er hilft beim Strukturieren, Umsetzen und Erreichen operativer und strategischer Unternehmensziele;
- Er kann grundsätzlich in allen Branchen angewendet werden und zur Optimierung und Gestaltung von Veränderungen beitragen;
- Er geht auf die Bedürfnisse von Kunden und Partnern ein und bringt sowohl individuelle als auch zielgruppenspezifische Lösungsmuster;
- Der organisatorische Rahmen des ETC fördert Lernprozesse und die Motivation zum Um- und Weiterdenken.

Inhaltlicher Aufbau des Buchs

Im ersten Teil „Transformationsmanagement“ wird auf die Erfolgsfaktoren, Herausforderungen und Potenziale im Rahmen der digitalen Transformation in Unternehmen eingegangen.

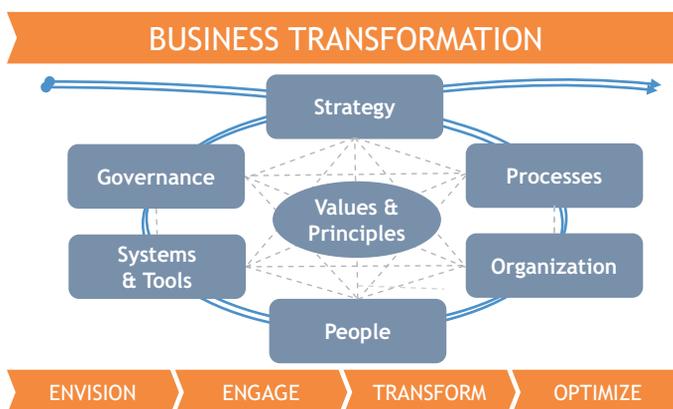


Abb. 1 Der Enterprise Transformation Cycle als Management- und Beratungstool. (Zusammenstellung nach Transformation Consulting International 2018 und Stiles et al. 2012, S. 45)

Der zweite Teil „Transformationsprozesse“ legt den Fokus auf die Führung, Steuerung und Kontrolle von Transformationsprozessen. Teil drei „Transformationsbeziehungen“ berücksichtigt die Kunden-, Beratungs- und Mitarbeiterperspektive bei der Entwicklung, der Umsetzung und der Beurteilung einer Strategie für Unternehmen. Der vierte und letzte Teil „Transformationsprojekte“ nimmt Bezug auf die Umsetzung von Unternehmensprojekten. Aufgezeigt wird die Bedeutung von Kollaboration, Kommunikation und Teamarbeit.

In diesem Sammelband wird der ETC aus den oben genannten vier Themenperspektiven betrachtet. Die nachfolgende Übersicht zeigt exemplarisch und zur leichteren Einordnung für den Leser eine Zuordnung der Beiträge zu den vier Themenperspektiven auf. Zu berücksichtigen ist, dass die Inhalte der Beiträge sich häufig nicht eindeutig auf eine Themenperspektive beschränken lassen, sondern auch eine Überlappung zu einer oder mehreren anderen Themenperspektiven vorliegen kann:

| Themenperspektive | Beitrag |
|----------------------------|----------------------------|
| Transformationsmanagement | 1, 2, 3, 4 |
| Transformationsprozesse | 5, 6, 7, 8, 9 |
| Transformationsbeziehungen | 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 |
| Transformationsprojekte | 17, 18, 19, 20, 21 |

Struktur der einzelnen Buchbeiträge

Die Beiträge der einzelnen Autoren in diesem Buch sind wie folgt zusammengestellt: Zusammenfassung, Gliederung, Einleitung, Hauptteil, Schluss, Literaturverzeichnis, Autorenbiografie und Autorenanschrift. Die Ausführungen und Erkenntnisse der Beiträge werden von jedem Autor in einer Schlussbetrachtung am Beitragsende zusammengefasst. Im Anhang wird ein Stichwortverzeichnis bereitgestellt, das zum besseren Verständnis des Buchs dienen und die gezielte Themensuche beschleunigen soll.

Wir möchten uns bei den zahlreichen Autorinnen und Autoren des Bandes bedanken, die viele interessante und spannende Themen aus Praxis und Wissenschaft in das Buch eingebracht haben. Weiterhin möchten wir uns ganz herzlich an dieser Stelle bei Frau Wiegmann und bei Herrn Thachancheri vom Springer Verlag bedanken, die uns bei der Erstellung des Buchs sehr unterstützt haben.

Neu-Ulm und München
Januar 2020

Mario A. Pfannstiel
Peter F.-J. Steinhoff

Inhaltsverzeichnis

Teil I Transformationsmanagement

- 1 Transformance – „Führung in Verbindung“ für Höchstleistung in der Transformation** 3
Gabriele Leppelmann und Georg Leppelmann
- 2 Die Transformation der Unternehmenssteuerung in zunehmend dezentralen Unternehmen** 23
Frank Ahlrichs
- 3 Mastering Digital Transformation – Ein Projektbericht** 49
Bernd Ettlbrück
- 4 Transformationsmanagement in KMU: Der per-se-Ansatz als Ergänzung des Enterprise Transformation Cycle** 71
Uwe Fischer

Teil II Transformationsprozesse

- 5 Agil & Lean-Nukleus – Projekte neu denken, in Iterationen planen und getaktet durchführen** 91
Iris Maier
- 6 Agiles Management als Wegbereiter gelebter Compliance und besserer Corporate Governance** 111
Stefan Vieweg
- 7 Professionalisierung der IT-Governance und -Managementprozesse mithilfe von COBIT – Ein methodisches Vorgehen zur Analyse des Reifegrads und der Identifikation des Handlungsbedarfs am Beispiel von Donner & Reuschel** 125
Nico Pantelmann und Andreas Werner-Scheer

| | | |
|--|---|------------|
| 8 | Welche Fähigkeiten benötigt ein Unternehmen um Künstliche Intelligenz nachhaltig erfolgreich einzusetzen? | 143 |
| | Christina Rode-Schubert und Patrick Müller | |
| 9 | Potenziale der Digitalisierung: Die Intelligenz der Vielen im Unternehmen nutzen | 173 |
| | Oliver Foitzik und Katja Heumader | |
| Teil III Transformationsbeziehungen | | |
| 10 | Der Weg zu einem customerorientierten Unternehmen | 195 |
| | Ingrid Vollweiter und Michael Rohde | |
| 11 | Transition der Service Organisation zu ITSM-orientierten Organisationseinheiten | 211 |
| | Rolf-Dieter Härter | |
| 12 | Customer Experience für Strategieentwicklung und Lean Transformation – Die Lösungsbereiche einer erfolgreichen Customer-Experience-Strategie | 229 |
| | Frank Bunge und Wolf Nöding | |
| 13 | Mit Servitization zu Customer Success – Business Transformation für Kundenbegeisterung und Wachstum | 253 |
| | Michael René Weber und Frank Bunge | |
| 14 | Mit Kompetenzmanagement die Strategie und Innovationsfähigkeit des Unternehmens unterstützen | 283 |
| | Martin Rost | |
| 15 | Sicherung von Wachstum, Innovation und Effizienz: Einblicke in Lösungen für kritische Herausforderungen im Unternehmensalltag | 301 |
| | Horst Albert Guthmann und Catherine Obert | |
| 16 | Burnout im digitalen Zeitalter – Entwicklung und Etablierung eines ganzheitlichen Konzepts zur Burnout-Prävention in (innovativen) Unternehmen | 321 |
| | Ian W. Listopad und Gudrun Brünner | |
| Teil IV Transformationsprojekte | | |
| 17 | Die Bedeutung der Persönlichkeitsentwicklung im Enterprise Transformation Cycle | 353 |
| | Martina Stauch | |

| | |
|--|------------|
| 18 Die Wechselbeziehung von Organisationskultur, Changemanagement und Emotionen in der digitalen Transformation | 365 |
| Martin Kupiek | |
| 19 Collaboration Management – Zusammenarbeit im Projekt erfolgreich gestalten | 383 |
| Helmut Schäfer | |
| 20 Der Erfolgsfaktor Kommunikation | 397 |
| Benjamin Steinegger und Peter F.-J. Steinhoff | |
| 21 Projekte scheitern überwiegend an mangelnder Kommunikation – Was kann dagegen nachhaltig getan werden? | 417 |
| Karl-Heinz Hellmann | |
| Stichwortverzeichnis | 431 |

Über die Herausgeber



Prof. Dr. Mario A. Pfannstiel ist Professor für Betriebswirtschaftslehre im Gesundheitswesen – insbesondere für innovative Dienstleistungen und Services an der Hochschule Neu-Ulm. Er besitzt ein Diplom der Fachhochschule Nordhausen im Bereich „Sozialmanagement“ mit dem Vertiefungsfach „Finanzmanagement“, einen M.Sc.-Abschluss der Dresden International University in Patientenmanagement und einen M.A.-Abschluss der Technischen Universität Kaiserslautern und der Universität Witten/Herdecke im Management von Gesundheits- und Sozialeinrichtungen. Die Promotion erfolgte an der Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät und dem Lehrstuhl für Management, Professional Services und Sportökonomie der Universität Potsdam. An der Universität Bayreuth war er beschäftigt als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation im Drittmittelprojekt „Service4Health“. Im Herzzentrum Leipzig arbeitete er als Referent des Ärztlichen Direktors. Seine Forschungsarbeit umfasst zahlreiche Beiträge, Zeitschriften und Bücher zum Management in der Gesundheitswirtschaft.



Prof. Dr. Peter F.-J. Steinhoff ist Professor für Betriebswirtschaftslehre – insbesondere Unternehmenssteuerung sowie internationales/interkulturelles Management an der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning bei München. Er studierte Kulturwirtschaft an den Universitäten Passau, Quito und Charleston. Die Promotion erfolgte an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Würzburg. Der ehemalige Siemens Manager ist Managing-Partner des Beratungsunternehmens Transformation Consulting International (TCI). Dort verantwortet er den Beratungsschwerpunkt Business Transformation sowie die Internationalisierung von Unternehmen. Ferner ist er Geschäftsführer der IndiGate GmbH, die sich auf Transformationsprojekte in Indien und den Ländern der arabischen Halbinsel spezialisiert hat.

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|-----------|---|----|
| Abb. 1.1 | Struktur für Führung in Verbindung. (Quelle: Eigene Darstellung 2019) . . . | 7 |
| Abb. 1.2 | Transformation mit Related Leadership und Enterprise Transformation Cycle. (Quelle: Eigene Darstellung 2019) | 8 |
| Abb. 1.3 | Beispiel Wertequadrat nach SySt®-Institut und Schulz von Thun. (Quelle: Eigene Darstellung 2019) | 11 |
| Abb. 2.1 | Plan-Do-Check-Act/Adapt(PDCA)-Kreislauf mit den klassischen Grundannahmen der Unternehmenssteuerung. (Quelle: Eigene Darstellung 2019) | 24 |
| Abb. 2.2 | Veränderungen der Marktstrukturen. | 25 |
| Abb. 2.3 | Auswirkungen der VUCA-Welt auf die Unternehmenssteuerung. (Quelle: Eigene Darstellung 2019, basierend auf dem Cynefin-Modell) . . | 27 |
| Abb. 2.4 | Agiler Steuerungskreislauf. (Quelle: Eigene Darstellung 2019) | 27 |
| Abb. 2.5 | Veränderung der Controllerrolle. (Quelle: Eigene Darstellung 2019) | 28 |
| Abb. 2.6 | Der Enterprise Transformation Cycle als Management- und Beratungstool. (Quelle: Zusammenstellung nach Transformation Consulting International 2018; Stiles et al. 2012, S. 45) | 31 |
| Abb. 2.7 | Die abnehmende Konkretheit von Zielen bei zunehmendem zeitlichem Horizont. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis eines unveröffentlichten Arbeitsergebnisses des gemeinsamen Fachkreises „Controlling & Qualität“ des Internationalen Controllervereins e. V. und der Deutschen Gesellschaft für Qualität 2018) | 32 |
| Abb. 2.8 | Optionen der Organisationsgestaltung am praktischen Beispiel. (Quelle: Eigene Darstellung 2018) | 36 |
| Abb. 2.9 | WHU (Beisheim School of Management)-Controller-Panel 2014: Intensivere Nutzung von Instrumenten bei zunehmender Volatilität. (Quelle: Schäffer und Weber o. J.) | 40 |
| Abb. 2.10 | Arten von (Prozess-)Kennzahlen. (Quelle: Ahlrichs und Knuppertz 2010) | 42 |
| Abb. 2.11 | Übersicht Unternehmenssteuerung in modernen Organisationen. (Quelle: Eigene Darstellung 2018) | 42 |

| | | |
|----------|---|-----|
| Abb. 3.1 | Architektur. (Quelle: Eigene Darstellung 2019). | 56 |
| Abb. 3.2 | Reshaping Business. (Quelle: Eigene Darstellung 2019). | 57 |
| Abb. 3.3 | Programmübersicht. (Quelle: Eigene Darstellung 2019) | 59 |
| Abb. 3.4 | Der Enterprise Transformation Cycle im Überblick. (Quelle: Pffanstiel und Steinhoff 2018, S. 34; Zusammenstellung nach Transformation Consulting International 2018, o. S. und Stiles et al. 2012, S. 45) | 60 |
| Abb. 4.1 | Der per-se-Ansatz: Engpassfindung in der KMU-Transformation. (Quelle: Eigene Darstellung 2019). | 83 |
| Abb. 5.1 | House of Lean. (Quelle: Eigene Darstellung 2019 in Anlehnung an Scaled Agile Inc. 2019) | 96 |
| Abb. 5.2 | Das <i>Agile Manifest</i> auf Deutsch. (Quelle: Maier 2018; eigene Darstellung 2018 auf Basis der englischen Version des Agile Manifestos 2001) | 97 |
| Abb. 5.3 | Die drei wichtigsten Schlüsselfaktoren für den Erfolg von agilen Frameworks und Methoden in skalierten Umgebungen. (Quelle: CollabnetVersionOne 2019) | 97 |
| Abb. 5.4 | Agile Techniken und Zeremonien im Einsatz. (Quelle: Collabnet- VersionOne 2019 – Stateofagile.com – 13th Annual State of Agile report, May 2019). | 98 |
| Abb. 5.5 | Metriken zur Messung des Erfolgs in agilen Projekten. (Quelle: CollabnetVersionOne 2019 – Stateofagile.com – 13th Annual State of Agile report, May 2019). | 98 |
| Abb. 5.6 | Agile Projektmanagement-Unterstützungstools. (Quelle: Collab- netVersionOne 2019 – Stateofagile.com – 13th Annual State of Agile report, May 2019). | 99 |
| Abb. 5.7 | Empfohlene Projektmanagementtools. (Quelle: CollabnetVersio- nOne 2019 – Stateofagile.com – 13th Annual State of Agile report, May 2019). | 100 |
| Abb. 6.1 | Compliance-Radar: Beispiele der in der Wirtschaftspresse veröffentlichten Berichte über Compliance-Verstöße oder Ver- dacht auf solche (kein Anspruch auf Vollständigkeit, keine Vorverurteilung). (Quelle: Eigene Darstellung 2019) | 112 |
| Abb. 6.2 | Compliance on Board Index für DAX- und MDAX-Unternehmen. (Quelle: Vieweg 2018b) | 114 |
| Abb. 6.3 | Agile Methods Market Share (Eigene Darstellung, normalisiert, basierend auf „The Annual State of Agile Report“. (Quelle: o.V. 2018) | 120 |
| Abb. 7.1 | Hindernisse im Prozessmanagement. (Quelle: Procedera 2018) | 127 |
| Abb. 7.2 | Changemanagement (CM), Organisationsentwicklung (OE) und Transformationsmanagement (TM) im Vergleich. (Quelle: in Anlehnung an Prammer 2009, S. 31) | 128 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| Abb. 7.3 | Der Enterprise Transformation Cycle. (Quelle: In Anlehnung an Transformation Consulting International 2018; Stiles et al. 2012, S. 45). | 129 |
| Abb. 7.4 | Prozesse für die Governance der Unternehmens-IT nach COBIT. (Quelle: ISACA 2017) | 130 |
| Abb. 7.5 | Vorgehensschritte COBIT Self Assessment. (Quelle: Vorgehensmodell COBIT Self Assessment, Pantelmann und Werner-Scheer 2018) | 131 |
| Abb. 7.6 | Intranetumfrage COBIT Quick Self Assessment; hier beispielhaft eine Antwort zu EDM01. (Quelle: Vorgehensmodell COBIT Self Assessment, Pantelmann und Werner-Scheer 2018) | 132 |
| Abb. 7.7 | Fragen zum Reifegradassessment der Befähigungsstufe 1.1 (Beispiel). (Quelle: Cobit 5 Enabling Processes, ISACA 2017) | 135 |
| Abb. 7.8 | Prozessbefähigungsstufen. (Quelle: Cobit 5 Enabling Processes, ISACA 2017) | 135 |
| Abb. 8.1 | Artificial Intelligence, Machine Learning und Data Science. (Quelle: in Anlehnung an Kotu und Deshpande 2019). | 144 |
| Abb. 8.2 | Künstliche Intelligenz – Elemente und Einordnung. (Quelle: VDE 2019) | 146 |
| Abb. 8.3 | Machine Learning – Landkarte. (Quelle: Fischer und Winkler 2019) | 147 |
| Abb. 8.4 | Reinforcement Learning. (Quelle: in Anlehnung an Heinz 2018) | 148 |
| Abb. 8.5 | AI applications in Healthcare. (Quelle: PwC 2017). | 151 |
| Abb. 8.6 | Maschine Learning. (Quelle: eigene Darstellung, Definitionen: Döbel et al. (2019)). | 157 |
| Abb. 8.7 | Strategischer Ansatz zur Umsetzung von künstlicher Intelligenz. (Quelle: Deloitte (2019) und State of AI in the Enterprise Survey 2018). | 159 |
| Abb. 8.8 | Gesundheitsmarktspezifisches Ökosystem. (Quelle: Rode-Schubert 2010). | 160 |
| Abb. 8.9 | Prüfkatalog des Fraunhofer IAIS. (Quelle: Fraunhofer IAIS 2019). | 165 |
| Abb. 10.1 | Customer-Journey-Übersicht, Projekt der STRANGE Consulting GmbH bei einem IT-Unternehmen aus dem Jahre 2018. (Quelle: Eigene Darstellung 2019). | 199 |
| Abb. 10.2 | Übersicht zu Customer Experience Improvements und Transformation Relevance, Umfrageergebnisse aus Projektergebniszusammenfassungen. (Quelle: Eigene Darstellung 2019) | 201 |
| Abb. 10.3 | Feinjustierungsphasen. (Quelle: Eigene Darstellung 2016). | 203 |
| Abb. 10.4 | Beispiel Treiberanalyse mit Portfoliobewertung. (Quelle: TrainingsManufaktur Dreiklang GmbH et al. 2019). | 204 |
| Abb. 10.5 | Berechnungsformel CLV. (Quelle: TrainingsManufaktur Dreiklang GmbH et al. 2019) | 205 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| Abb. 10.6 | CX-Scorecard. (Quelle: TrainingsManufaktur Dreiklang GmbH et al. 2019) | 206 |
| Abb. 11.1 | ITIL-Prozesslandkarte. (Quelle: Eigene Darstellung 2019). | 219 |
| Abb. 11.2 | Aufbauorganisation. (Quelle: Eigene Darstellung 2019) | 225 |
| Abb. 12.1 | Customer-Experience-Frame-Überblick. (Quelle: TCI 2019) | 233 |
| Abb. 12.2 | Wahrscheinlichkeit vom Lieferantenwechsel nach einer einzigen negativen Customer-Experience-Erfahrung. (Quelle: Bioinformatics 2011) | 237 |
| Abb. 12.3 | Service Excellence Transformation Cycle. (Quelle: TCI 2017). | 238 |
| Abb. 12.4 | Customer-Experience-Frame – Value Proposition Areas. (Quelle: TCI 2019). | 239 |
| Abb. 12.5 | Das Minimal-Value-Product-Prinzip. (Quelle: Eigene Darstellung 2019) | 243 |
| Abb. 12.6 | Customer-Experience-Reifegrade. (Quelle: Eigene Darstellung 2019). | 246 |
| Abb. 12.7 | Pfannstiel MA, Steinhoff PJ-F (2018) Kontinuierlicher Verbesserungsprozess für Customer Experience über den Service Excellence Transformation Cycle. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Pfannstiel und Steinhoff 2018) | 248 |
| Abb. 12.8 | Customer-Experience-Dreieck – Verfügbarkeit, Kundenzufriedenheit und profitables Wachsen. (Quelle: Eigene Darstellung 2019). | 249 |
| Abb. 12.9 | Personalization und Servitization über maßgeschneiderte Service-lösungen. (Quelle: Eigene Darstellung 2019) | 249 |
| Abb. 13.1 | Der Enterprise Transformation Cycle als Management- und Beratungstool. (Quelle: Zusammenstellung nach Transformation Consulting International 2018; Stiles et al. 2012, S. 45) | 255 |
| Abb. 13.2 | Gegenüberstellung Produktzentrierung und Kundenzentrierung. (Quelle: Eigene Darstellung 2019). | 262 |
| Abb. 13.3 | Service-Reifegradmodell zum Erreichen von Service Business Competence. (Quelle: Eigene Darstellung 2019). | 264 |
| Abb. 13.4 | Das Service-Business-Modell Canvas. (Quelle: Zolnowski 2015). | 270 |
| Abb. 13.5 | Service Excellence für langfristige Kundenbindung mit dem ISS ServiceCompass. (Quelle: Eigene Darstellung angelehnt an ISS 2019) | 273 |
| Abb. 13.6 | Service-Controlling-Instrumente im Vergleich. (Quelle: Eigene Darstellung angelehnt an Böhmman et al. 2013) | 275 |
| Abb. 13.7 | Aufbau und Zielsetzung des ISS ServiceCompass. (Quelle: Eigene Darstellung angelehnt an ISS 2019). | 276 |
| Abb. 13.8 | Von Navigationspol über Erfolgsfaktoren zu Maßnahmen zum Erreichen von Service Excellence. (Quelle: Eigene Darstellung angelehnt an ISS 2019). | 276 |

| | | |
|------------|--|-----|
| Abb. 13.9 | Vergleich DIN SPEC 77224 und ISS ServiceCompass – Navigationspole. (Quelle: ISS 2019) | 279 |
| Abb. 13.10 | Vergleich DIN SPEC 77224 und ISS ServiceCompass – Erfolgsfaktoren. (Quelle: ISS 2019). | 279 |
| Abb. 14.1 | Der Enterprise Transformation Cycle als Management- und Beratungstool (Quelle: Zusammenstellung nach Transformation Consulting International (2018) und Stiles et al. (2012), S. 45). | 287 |
| Abb. 15.1 | Der Beratungsansatz der G&G Management Consultants auf einen Blick. (Quelle: G&G Beratungsansatz, Methoden und Werkzeuge 2020) | 303 |
| Abb. 15.2 | Verknüpfung des Enterprise Transformation Cycle mit dem G&G-Beratungsansatz. (Quelle: Zusammenstellung nach Transformation Consulting International 2018; Stiles et al. 2012; S. 45; Pfannstiel und Steinhoff 2018; G&G Beratungsansatz, Methoden und Werkzeuge 2020) | 305 |
| Abb. 15.3 | Ambidextrie: Die Herausforderung, gleichzeitig effizient und innovativ zu sein. (Quelle: Kretschmer und Schäfer 2018; G&G Beratungsansatz, Methoden und Werkzeuge 2020) | 306 |
| Abb. 15.4 | Beispiel kontextueller Ambidextrie in den vier Phasen der Transformation. (Quelle: Guthmann et al. 2019; G&G Beratungsansatz, Methoden und Werkzeuge 2020) | 307 |
| Abb. 15.5 | Aspekte der strukturellen und kulturellen Transformation im Überblick. (Quelle: G&G Beratungsansatz, Methoden und Werkzeuge 2020) | 308 |
| Abb. 15.6 | Sicherung von Wachstum, Innovation und Effizienz dargestellt an Projektbeispielen. (Quelle: G&G Beratungsansatz, Methoden und Werkzeuge 2020) | 309 |
| Abb. 15.7 | Projektbeispiel Einsatz des Enterprise Transformation Cycle zur Unterstützung des Product Owner. (Quelle: Zusammenstellung nach Transformation Consulting International 2018; Stiles et al. 2012, S. 45; Pfannstiel und Steinhoff 2018). | 311 |
| Abb. 15.8 | Projektbeispiel Einsatz des Enterprise-Transformation-Cycle-Vorgehensmodells in der Projektplanung. (Quelle: Zusammenstellung nach Transformation Consulting International 2018; Stiles et al. 2012, S. 45; Pfannstiel und Steinhoff 2018; G&G Beratungsansatz, Methoden und Werkzeuge 2020) | 312 |
| Abb. 15.9 | Projektbeispiel kontextuelle Ambidextrie in der Transformation. (Quelle: Zusammenstellung nach Transformation Consulting International 2018; Stiles et al. 2012, S. 45; Pfannstiel und Steinhoff 2018; G&G Beratungsansatz, Methoden und Werkzeuge 2020) | 314 |

| | | |
|------------|--|-----|
| Abb. 15.10 | Prinzipdarstellung der Aspekte struktureller und kultureller Transformation. (Quelle: G&G Beratungsansatz, Methoden und Werkzeuge 2020) | 317 |
| Abb. 16.1 | Entstehung von Stress. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Riedl 2013a, S. 99) | 324 |
| Abb. 16.2 | Auswirkungen der Erschöpfung beim Burnout-Syndrom. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Brühlmann 2014). | 326 |
| Abb. 16.3 | Das bio-psycho-soziale Modell. (Quelle: Eigene Darstellung 2019). | 327 |
| Abb. 16.4 | Veränderungsstrategien in unterschiedlichen Stufen des transtheoretischen Modells. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lippke und Renneberg 2006) | 338 |
| Abb. 16.5 | Behavioral and Organizational Change – Burnout-Prävention auf ganzheitlicher Ebene. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Transformation Consulting International 2018; Stiles et al. 2012, S. 45; Prochaska und Di Clemente 1985). | 338 |
| Abb. 16.6 | Veränderungsstrategien in unterschiedlichen Stufen des transtheoretischen Modells im Kontext des Enterprise Transformation Cycle. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lippke und Renneberg 2006). | 341 |
| Abb. 17.1 | Die Enterprise-Transformation-Cycle-Strategie. (Quelle: Zusammenstellung nach Transformation Consulting International (2018), o. S., Stiles et al. (2012), S. 45) | 355 |
| Abb. 17.2 | Unterschiedliche Persönlichkeitstypen des Global Leader Profils, entwickelt von William R. Torbert; Charakterzüge und wie die Führung ausgelebt wird; Ausprägung von „Command und Control“ (vertikal) und die eines collaborativen Führungsstils (horizontal). (Quelle: Eigene Zusammenstellung nach Torbert und Barker (o. J.), o. S) | 358 |
| Abb. 17.3 | Ganzheitliches Führungskonzept. Deutlich ist zu erkennen, welche Veränderungen in einer Organisation auf welchem Level umgesetzt werden sollten, damit sich ein Unternehmen zu einer selbstlernenden Organisation entwickeln kann. (Quelle: Eigene Darstellung 2019). | 360 |
| Abb. 18.1 | Der Enterprise Transformation Cycle als Management- und Beratungstool. (Quelle: Zusammenstellung nach Transformation Consulting International 2018; Stiles et al. 2012, S. 45) | 377 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| Abb. 19.1 | Der Collaboration-Ansatz geht über die „normale“ Zusammenarbeit im Sinne von Kooperation hinaus. (Quelle: Eigene Darstellung 2019) | 385 |
| Abb. 19.2 | Handlungsfelder des Collaboration Management. (Quelle: Eigene Darstellung 2019). | 388 |
| Abb. 19.3 | Beispiel einer Projekt-Team-Organisation mit dezentralen Koordinatoren. (Quelle: In Anlehnung an Binder (2007), S. 137) | 389 |
| Abb. 19.4 | Grundlagen der Vertrauensentscheidung. (Quelle: in Anlehnung an Fladnitzer (2006), S. 184) | 391 |
| Abb. 19.5 | Ausdruckformen bzw. Gestaltungselemente der Unternehmenskultur. (Quelle: Wunderer (2001), S. 155 und 159) | 393 |
| Abb. 20.1 | Der SAP-Fieldglass-Einkaufsprozess. (Quelle: Eigene Darstellung (2019)) | 400 |
| Abb. 20.2 | Der Enterprise Transformation Cycle als Management- und Beratungstool. (Quelle: Zusammenstellung nach Transformation Consulting International (2018), o. S., Stiles et al. (2012), S. 45, Steinhoff (2018), S. 7) | 401 |
| Abb. 20.3 | Power-Interest-Matrix. (Quelle: Zusammenstellung nach Johnson (2017), S. 137) | 402 |
| Abb. 20.4 | Stakeholder-Managementplan. (Quelle: Eigene Darstellung (2019)) . . . | 404 |
| Abb. 20.5 | Die Zusammenführung des Enterprise-Transformation-Cycle-Modells und der Kommunikationsmaßnahmen. (Quelle: Eigene Darstellung (2019)) | 412 |

Tabellenverzeichnis

| | | |
|-----------|--|-----|
| Tab. 4.1 | Agile Methoden | 77 |
| Tab. 7.1 | Schema für die Erfassung im Quick Self Assessment | 131 |
| Tab. 7.2 | Prozessverantwortliche und Stakeholder | 131 |
| Tab. 7.3 | Übereinstimmungen in der Einschätzung | 132 |
| Tab. 7.4 | Abweichungen in der Einschätzung | 133 |
| Tab. 7.5 | Prozesse mit großen Abweichungen bei der Beurteilung (Auszug) | 133 |
| Tab. 7.6 | Priorisierung der COBIT-Prozesse nach Handlungsbedarf (Auszug) | 133 |
| Tab. 7.7 | COBIT-Ratingskala | 134 |
| Tab. 7.8 | Ratingskala für die Prozessbefähigungsattribute | 136 |
| Tab. 7.9 | Vergleich der Bewertungen (Beispiel) | 136 |
| Tab. 7.10 | Protokoll eines Abstimmgesprächs (Beispiel) | 138 |
| Tab. 7.11 | Zuordnung Prozessverantwortliche/Stakeholder zu Prozessen und Tracking des Status des Self Assessments | 139 |
| Tab. 7.12 | Auszug aus einem Protokoll der ITGG-Sitzung | 139 |
| Tab. 7.13 | Umsetzungsprüfung festgelegter Maßnahmen | 140 |
| Tab. 11.1 | Gegenüberstellung ITIL – ISO/IEC 20000. (Quelle: Eigene Darstellung 2019) | 215 |
| Tab. 11.2 | Prozesse zu Funktionen/Abteilungen kategorisieren. (Quelle: Eigene Darstellung 2019) | 220 |
| Tab. 15.1 | Gegenüberstellung Vor- und Nachteile durch den Einsatz erweiter- ter ETC | 317 |
| Tab. 16.1 | Kernsymptome und typische Verhaltensweisen nach Maslach und Jackson | 326 |
| Tab. 16.2 | Stufen der Verhaltensänderung, Charakteristika und Ziele | 337 |
| Tab. 21.1 | Überblick über die Zuordnungen der Module des ETC, der Module des Chaos-Exorzismus sowie über die Verwendung in den Best-Practice-Beispielen. (Quelle: Eigene Zusammenstellung 2019) | 421 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| Tab. 21.2 | Überblick über Probleme/Lösungen des Best-Practice-Beispiels Mittelfristplanung DAX-Konzern. (Quelle: Eigene Zusammenstel- lung 2019). | 425 |
| Tab. 21.3 | Überblick über Probleme/Lösungen des Best-Practice-Beispiels Interim Management Automotive. (Quelle: Eigene Zusammenstel- lung 2019). | 428 |
| Tab. 21.4 | Überblick über Probleme/Lösungen des Best-Practice-Beispiels Internationale Steuern DAX-Konzern. (Quelle: Eigene Zusam- menstellung 2019) | 429 |

Teil I

Transformationsmanagement



Transformance – „Führung in Verbindung“ für Höchstleistung in der Transformation

1

Gabriele Leppelmann und Georg Leppelmann

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-----|--|----|
| 1.1 | Einleitung | 4 |
| 1.2 | Grundlagen: Ein lebendes System und seine Verbindungen | 5 |
| 1.3 | Die Elemente der Transformation miteinander verbinden | 12 |
| 1.4 | Schlussbetrachtung | 20 |
| | Literatur | 20 |

Zusammenfassung

Die Welt wird VUCA (Volatilität, Ungewissheit, Komplexität (Complexity), Ambiguität) und Unternehmen müssen sich ständig immer schneller den veränderten Bedingungen anpassen. Der Enterprise Transformation Cycle (ETC) von TCI umfasst wichtige Stationen bzw. Ansatzpunkte für diesen erwünschten Wandel in Unternehmen. Er beschreibt die Elemente der Transformation von Strategy über Processes, Organization, People, System & Tools bis Governance. Und er beschreibt über Envision, Engage, Transform, Optimize die Schritte der Transformation. Führung hat an der gewünschten Transformation einen entscheidenden Anteil. Im Balancieren zwischen den Bedürfnissen der Menschen und den Herausforderungen sich ständig ändernder Aufgaben müs-

G. Leppelmann (✉)
LEPPELMANN | Akademie, Otterfing (bei München), Deutschland
E-Mail: gabriele@leppelmann.de

G. Leppelmann
LEPPELMANN | Co, Otterfing (bei München), Deutschland
E-Mail: georg@leppelmann.de

sen Führungskräfte neue Wege gehen, um ihr Unternehmen aktiv in Richtung einer lernenden Organisation zu gestalten. Die Verbindung des Enterprise Transformation Circle mit unserem Konzept des Related Leadership (Führung in Verbindung) greift genau dort. Indem die Verbindungen innerhalb der Elemente des ETC gestärkt werden, etabliert sich eine stabilere und kontinuierlichere Entwicklung in Richtung „besser“.

1.1 Einleitung

Transformationsmanagement kann als Verbindung von Organisationsentwicklung und Changemanagement verstanden werden. So wird das prozessorientierte Herangehen der Organisationsentwicklung mit dem inhaltsorientierten Herangehen des Changemanagements verknüpft. Das Entwicklungspotenzial einer Organisation wird gestärkt und auf ein inhaltliches Ziel der Veränderung ausgerichtet (Steinhoff 2018, S. 5).

In der Welt sehen sich Unternehmen einer zunehmend komplexen, wenn nicht gar chaotischen Umwelt ausgesetzt. Beispielsweise sind zukünftige Auswirkungen der Digitalisierung und des Internet of Things (IoT) kaum konkret prognostizierbar oder die Konsequenzen von Handelskriegen und Protektionismus auf einzelne Unternehmen schwer absehbar. Nach den Unterscheidungen im Cynefin Framework (Snowden 2002) sind in einfachen und in komplizierten Zusammenhängen ursächliche Wirkungen erkennbar. Dagegen sind in komplexen und chaotischen Strukturen ursächliche Zusammenhänge nicht mehr erkennbar. Entsprechend können angestrebte Veränderungen in der komplexen und chaotischen VUCA-Welt eher schrittweise mit kurzen Feedbackschleifen erreicht werden. In chaotischen Zusammenhängen bieten zudem Geschichten Orientierung. In komplexen Zusammenhängen ist die Vereinbarung einer Richtung effizienter, als konkrete Zielvereinbarungen, die einem zu schnellen Wandel unterliegen. Dafür brauchen Unternehmen in der VUCA-Welt entsprechend lernende Strukturen, die sich sowohl flexibler als auch kontinuierlicher in eine angestrebte Richtung transformieren können.

Eine Organisation wird umso lernfähiger je konstruktiver sich ihre einzelnen Elemente miteinander verbinden. So kann Führung nicht nur einzelne Elemente der Transformation, sondern auch die Verbindungen zwischen diesen Elementen verbessern. Das Konzept von Führung in Verbindung (Related Leadership) hebt Transformation auf Basis des ETC so immer wieder auf das jeweils nächste Level. Eine solche Kontinuität in der Transformation entsteht durch stetiges Balancieren von Ambivalenzen, wie: Stabilität und Flexibilität, Hierarchie und Selbstorganisation, Kurzfristigkeit und Nachhaltigkeit. Über sequenzielles Handeln hinaus fokussiert Related Leadership damit auf vernetzte Entwicklungen zwischen allen Elementen der Transformation.

Wolfgang Hellriegel erklärte vernetzte Entwicklungen gerne anhand mittelalterlicher Handelswege. An Knotenpunkten trafen unterschiedliche Waren, Menschen, Kulturen

oder Sprachen aufeinander: Bedeutende Entwicklungen fanden vor allem dort statt, wo es gelang, solche Unterschiede miteinander zu verbinden. Beispielsweise entstanden an Häfen oder Kreuzungen großer Handelswege neue Techniken des Umladens bzw. des Handels oder florierende Städte.

Analog richtet sich der Fokus von Related Leadership auf Knotenpunkte und Verbindungen für effiziente Transformation. Im Kontext des ETC stehen die Values & Principles für einen solchen zentralen Knotenpunkt, über den sich alle anderen Ansatzpunkte einer Transformation miteinander verbinden lassen. Darüber hinaus betrachten wir die Möglichkeiten der Führung, Menschen zu einer lebendigen Organisation und eine Vision zu sinnvollen Prozessen und Aufgaben zu verbinden.

1.2 Grundlagen: Ein lebendes System und seine Verbindungen

In der Führung von Unternehmen vollzieht sich gerade ein grundlegender Paradigmenwechsel. Wurden Organisationen bisher vornehmlich tayloristisch verhaltensorientiert gesehen, so betrachten wir sie heute immer mehr als lebende Systeme (Gray 2014, S. 77–86). Welches unterschiedliche Verständnis ergibt sich daraus für Transformation? Und welche unterschiedliche Bedeutung bekommt Führung dadurch?

1.2.1 Unternehmen als lebendes System verstehen

„Panta rhei“ – „Alles fließt“. Das Bild vom stetigen Fluss passt auch in die heutige Welt. Alles verändert sich und wir sind herausgefordert, entweder mit dem Strom zu schwimmen oder stärker zu werden, um der wachsenden Strömung standzuhalten. Alles fließt und das immer schneller. Anforderungen an Unternehmen steigen und Aufgaben müssen agiler angepackt werden, um immer kurzfristiger und flexibler auf Veränderungen in der Umwelt reagieren zu können. Aber nicht nur die Umweltbedingungen für Unternehmen ändern sich ständig, sondern auch die Menschen, die dort arbeiten. Sie sehnen sich sowohl nach mehr Sinn in der Erfüllung ihrer Aufgaben als auch nach mehr Wertschätzung. Auf der Suche nach dem Sinn geht es dabei nicht nur um den Sinn für ein Unternehmen. Auch Mitarbeiter wollen sich am richtigen Platz als sinnvoller Teil eines großen Ganzen fühlen.

Hieraus ergeben sich große Herausforderungen an die Führung: Einerseits müssen Unternehmen auf Impulse von außen reagieren, andererseits brauchen Menschen in Unternehmen Raum, um ihr Potenzial zu entfalten. Einerseits brauchen Menschen Halt und Richtung, um Aufgaben sinnvoll zu erfüllen, andererseits brauchen sie Vertrauen und Selbstverantwortung, um in Kooperation neue Lösungen entwickeln zu können. Das Unternehmen soll sich den Veränderungen der Umwelt anpassen, um zu überleben, aber bitte nicht komplett unkontrolliert. Veränderung soll in eine bestimmte, gewünschte Richtung stattfinden und alle Kräfte sollen dazu möglichst in diese Richtung wirken.

Wie alles Lebendige verändern sich Unternehmen dabei ständig, indem sie sich beispielsweise neue Marktnischen suchen oder neue Mitarbeiter engagieren. Dabei strebt ein lebendes System immer wieder nach einem Fließgleichgewicht (Maturana 2000). Meist finden sich hier keine einfachen Regelkreise, sondern komplexe oder chaotische Zusammenhänge. Zumal bereits jeder einzelne Mensch im Unternehmen einer Blackbox gleicht (Simon und C/O/N/E/C/T/A Autorengruppe 1998). Das heißt, man weiß nie genau, wo und wann eine bestimmte Information oder Maßnahme welche Auswirkungen haben wird. Mit der Größe der Organisation potenziert sich dieses Phänomen. Daher folgen Unternehmen wie alle lebenden Systeme eher den Gesetzen alles Lebendigen, als einer monokausalen, eindeutig vorhersagbaren Maschinenprogrammierung (Simon 2007). Verabschieden wir uns also zuerst von der Illusion des unbedingt Machbaren, eines mechanisch steuerbaren Systems und fokussieren uns auf Prinzipien, denen alles Lebendige folgt (Ferrari 2011).

Ein gesunder Organismus ist in vielen Aspekten anpassungsfähiger und stabiler als ein mechanisches System. Er passt sich immer wieder den Veränderungen an, indem die einzelnen Teile des Ganzen miteinander verbunden sind und in kontinuierlichen Feedbackschleifen sehr unmittelbar miteinander kommunizieren. Lernen findet dabei als komplexer Vorgang auch und vor allem in der konstruktiven Verbindung von Unterschieden statt. Beispielsweise versuchen wir mit Künstlicher Intelligenz die Verbindungen von neuronalen Netzwerken maschinell nachzuahmen. Dabei spielt die Art und Weise, wie Information bzw. Wissen entsteht und transportiert wird eine entscheidende Rolle. In Unternehmen geht es analog nicht nur um stärkere technische Vernetzung, sondern auch um mehr Lebendigkeit und Unmittelbarkeit in den Verbindungen. So können beispielsweise Meetings mehrwertiger werden, wenn über den reinen Informationsaustausch hinaus ein offener Dialog entsteht.

Wenn wir in diesem Sinne bei Unternehmen suchen, wo sich Lebendigkeit entwickeln kann, dann finden wir die Magie genau dort, wo das Ganze mehr wird als die Summe der Teile: In den Verbindungen zwischen Menschen, Aufgaben und Führung. Die Qualität der Verbindungen wird hier zum wesentlichen Erfolgsfaktor für gelingende Transformation.

Diese Verbindungen stehen daher im Fokus von Related Leadership. Denn vor allem, wenn die Verbindungen zwischen Menschen und Aufgaben erfüllend sind, erfüllen Menschen ihre Aufgaben und umgekehrt erfüllen auch die Aufgaben die Menschen.

Für Führung in der Transformation bedeutet das, den Menschen im Unternehmen sowohl Halt als auch Richtung zu geben. Verbindungen über Verantwortung, Vertrauen und Sinn helfen dabei den Rahmen zu formen, in dem Transformation effizient und nachhaltig in die gewünschte Richtung stattfinden kann. Dieser Rahmen dient den Menschen sowohl als geschützter Raum als auch als Freiraum, in dem sie ihr volles Potenzial entfalten können. Gleichzeitig bietet dieser Rahmen Orientierung, sodass die Aufgaben am Sinn und Zweck des Unternehmens und den damit verbundenen Werten ausgerichtet werden können. Um den Rahmen stabil zu halten, muss Führung in kontinuierlicher Verbindung zwischen Menschen- und Aufgabenorientierung balancieren (siehe Abb. 1.1).

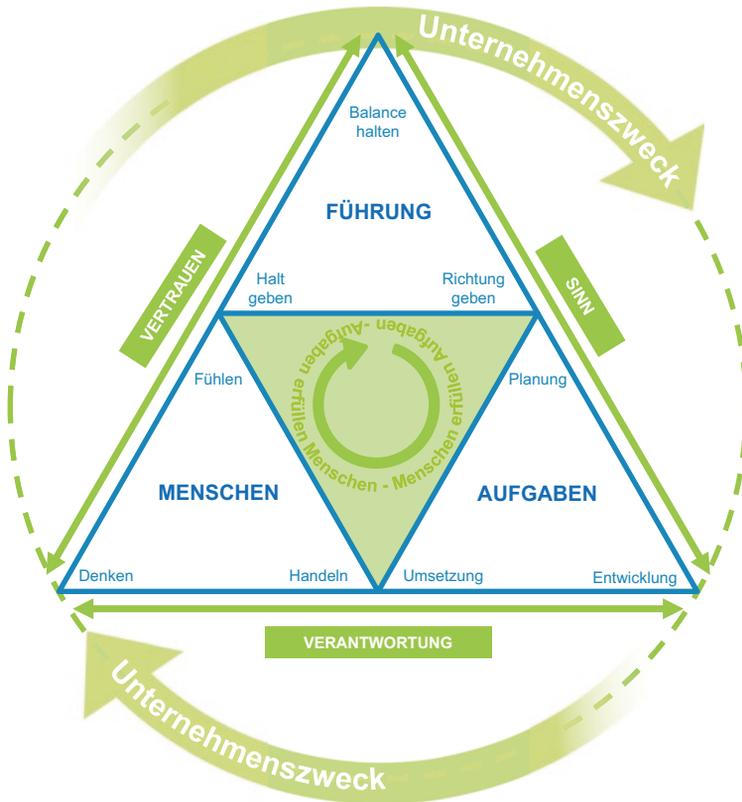


Abb. 1.1 Struktur für Führung in Verbindung. (Quelle: Eigene Darstellung 2019)

Bei Transformationen finden Lernprozesse über inhaltliche und strukturelle Veränderungen statt. Durch die Erweiterung des Enterprise Transformation Cycle (ETC) mit Related Leadership kann sich gleichzeitig Lernen auf höherer Ebene entwickeln. Es wird nicht nur gelernt was verändert werden muss und wie, sondern auch wie sich Veränderung kontinuierlich in eine erwünschte Richtung fortsetzt. Die Art und Weise der Transformation wird im ETC durch die Prozessschritte Envision, Engage, Transform und Optimize beschrieben (Steinhoff 2018, S. 10). Related Leadership verbindet diese Schritte mit den Elementen der Transformation zu einer lebendig-lernenden Struktur. Im Einzelnen ist damit gemeint: Durch Envision wird ein WHY in Verbindung mit Strategy zu konkreten sinnvollen Aufgaben und Prozessen. Engage fokussiert auf die Verbindung von Menschen zu einer lebendigen Organisation. Der Prozessschritt Transform beschreibt wirksame Führung zur verantwortlichen Verbindung der Menschen mit den Aufgaben. Und Optimize wird mit Related Leadership zu kontinuierlichem Lernen für das jeweils nächste Level der Transformation (siehe Abb. 1.2).

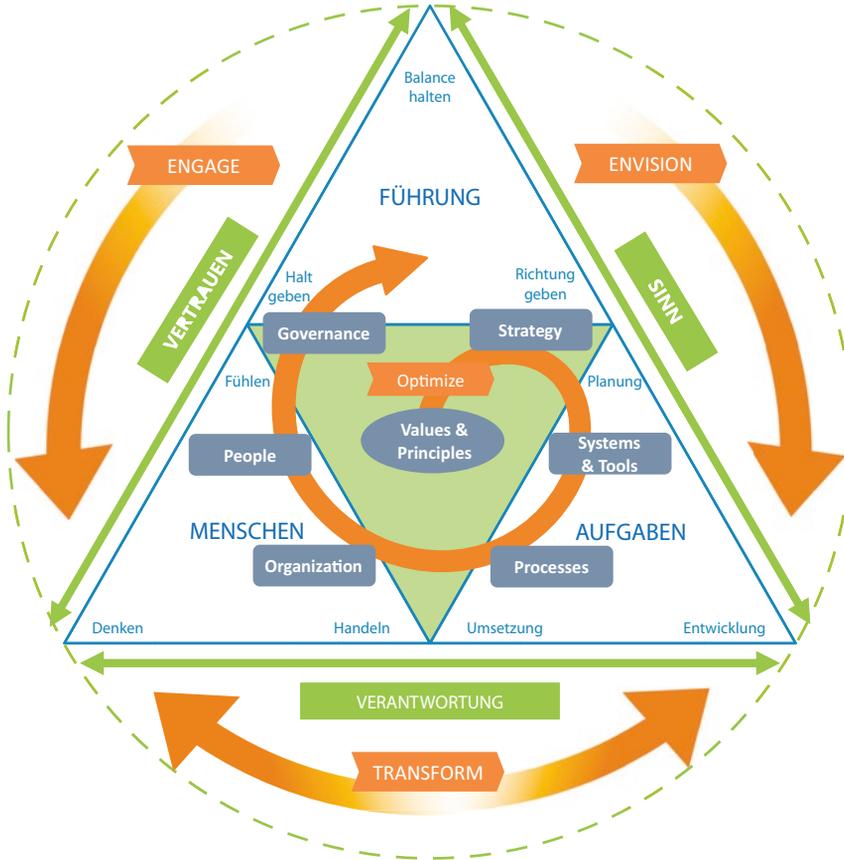


Abb. 1.2 Transformation mit Related Leadership und Enterprise Transformation Cycle. (Quelle: Eigene Darstellung 2019)

Praxisbeispiel

Eine junge Industrie-Bank mit einem übernommenen traditionellen Bank-Kern engagierte uns, um aus der Start-up-Phase in eine stabilere Struktur zu transformieren. Dabei sollten Start-up-Merkmale, wie Flexibilität und leidenschaftliches Engagement, beibehalten werden. Außerdem sollte der zunehmenden Größe entsprechend strukturierter zusammengearbeitet werden. Das Geschäftsvolumen war in den ersten Jahren stark gewachsen, die überwiegend jungen Führungskräfte waren vor allem in der operativen Arbeit gefordert. Die Mitarbeiter fühlten sich teilweise überlastet, das anfallende Geschäft wurde meist im „Firefightermodus“ abgearbeitet. Der Vertrieb agierte sehr erfolgreich, die Marktfolgeabteilungen kamen mit der Abarbeitung der Deals kaum hinterher. Die Zusammenarbeit wurde als entsprechend zäh beschrieben. Führende Prozesse waren zwar definiert, wurden aber nicht sehr effizient gelebt, so dass immer wieder aufwendige Korrektur- und Abstimmungsschleifen erfolgen mussten.

Bei der Klärung des Auftrags und auf die Frage nach den gewünschten Entwicklungen, erhielten wir Antworten wie:

- Wir brauchen ein klares Leadership-Bild.
- Es fehlt an Lösungsorientierung.
- Wir wünschen uns ganzheitlichere Verantwortungsübernahme.
- Wir brauchen ein strukturierteres Herangehen.
- Es fehlt ein gemeinsames Qualitätsverständnis.
- Kommunikation soll zielgerichteter werden.

Es galt, das System aus Menschen, Führung und Aufgaben an diesen Stellschrauben neu zu balancieren und zugleich zu einer lernenden Organisation weiterzuentwickeln.

1.2.2 Values & Principles als zentrales Element

Das Befolgen von starren Regeln funktioniert in einer VUCA-Welt immer weniger. Daher bekommen Werte im Unternehmen als Maxime des Handelns immer mehr Bedeutung. So bilden Values & Principles an denen sich ein Unternehmen als lebende Organisation ausrichten kann, ein sinnvolles Zentrum für Transformation. In der Struktur des ETC stehen die Values & Principles bereits im Zentrum. Um ein Unternehmen für eine kontinuierliche Transformation zu stärken, fokussieren wir zunächst auf die Verbindungen der einzelnen Elemente mit diesem Zentrum. Durch diese Verbindung wird eine vernetztere Transformation von Strategy, Processes, Organization, People, System & Tools sowie Governance ermöglicht. Values & Principles werden so auch zum Knotenpunkt einer mehrwertigen Balancierung von Unterschieden. Damit halten sie das Unternehmen nach innen zusammen und grenzen es nach außen ab. Werte sollten sich dabei in der Ausrichtung auf einen Zweck des Unternehmens genauso spiegeln, wie in der Haltung der Führungskräfte und Mitarbeiterinnen (Mit männlichen oder weiblichen Formulierungen sind jeweils alle Geschlechter eingeschlossen.). Prozesse und Steuerungssysteme sollten damit genauso verwoben sein, wie jeder einzelne Mensch in der Organisationsstruktur.

Wie können solche Werte in einer Organisation bewusster etabliert werden und wie werden sie lebendig? Das was in Organisationshandbüchern dokumentiert ist und das was gelebt wird, ist häufig ein sehr unterschiedliches Paar Schuhe. So sind die ungeschriebenen, aber gelebten Regeln genauso wichtig, wie die geschriebenen. Gelebte Werte gibt es in jeder Organisation, meist sind sie nur nicht bewusst. Über verschiedene Methoden können sie stärker ins Bewusstsein aller geholt werden und dienen dann als Leuchttürme, die im Nebel der Unsicherheit helfen, auf Kurs zu bleiben.

Führung hat hier die Aufgabe, unbewusste Werte erstens bewusst zu machen und zweitens vorzuleben, um Rahmen und Richtung zu geben und so die ureigene Führungsverantwortung wahrzunehmen. Es ist eine herausfordernde Führungsaufgabe über Werte zu sprechen. Zwar beruhen die Begriffe, die Werte bezeichnen, meist auf einem gemeinsa-

men Kulturverständnis jedoch verbindet jeder Mensch mit denselben Begriffen ein sehr persönliches Werteverständnis.

Werte sind individuelle Konstruktionen

Werte sind nicht objektive Realität, sondern unterliegen buchstäblich einer Bewertung durch jemanden. Sie sind Konstruktionen einer gewünschten Wirklichkeit und haben somit immer Bezug zu einem Betrachter (von Förster 1997). Bestimmte Werte sind uns so in Fleisch und Blut übergegangen, dass wir sie überhaupt nicht mehr hinterfragen. Vertrauen beispielsweise ist ein Wert, der oft als essenziell genannt wird. Was aber genau heißt Vertrauen in einem bestimmten Kontext? Kaum jemand würde wohl von sich behaupten, man könne ihm nicht vertrauen. Und doch gibt es Menschen, denen wir mehr vertrauen und solche, bei denen Vertrauen schwieriger ist. Vertrauen kann man also nicht einfach bestellen und dann ist es da. Es entsteht in uns selbst aufgrund unserer Lernerfahrungen. Wir definieren, wem oder was wir Vertrauen entgegenbringen und wem nicht. Wir definieren wie genau unser Vertrauen aussieht und wo es seine Grenzen hat, und zwar jeder einzelne von uns jederzeit (Schulz von Thun 1996).

Wenn wir also glauben, wir könnten in Unternehmen objektiv von einem Wert sprechen, irren wir. Wir können uns einem gemeinsamen Verständnis nur annähern, indem wir beispielsweise im Kontext eines Wertes über verschiedene Verhaltensweisen sprechen, die diesen Wert positiv ausdrücken. Werden Werte mit positiven Verhaltensweisen verbunden, z. B. durch das Einigen auf gemeinsame Kommunikationsregeln, wächst das gemeinsame Verständnis für diese Werte im Unternehmen.

Mehrwert entsteht dabei im wahrsten Sinne des Wortes, wenn mehrere Werte im Unternehmen gelten. Dabei ist es gerade die Spannung zwischen den einzelnen Werten, die am meisten Lernpotenzial für die Organisation beinhaltet. Eine konstruktive Betrachtung dieser Spannung kann helfen, die unterschiedlichsten Werte miteinander zu verbinden (Schulz von Thun 2015). Aufgabe der Führung ist es, diese Spannung immer wieder im Sinne des gesamten Unternehmens auszubalancieren. Beispielsweise steht insbesondere in Zeiten agilen Arbeitens der Wert „Stabilität“ in einer gewissen Spannung zum Wert „Flexibilität“. Manchen erscheint die flexible Anpassung an den Kunden als höchster Wert, manchen eher die Konstanz eines stabilen Portfolios. Jeder dieser beiden eher widersprüchlichen Werte steht für Tugenden, die eine Organisation wertvoll machen. Würde nur einer der beiden Werte für eine Organisation gelten, wäre entweder Erstarrung oder Beliebigkeit die Folge. Gelingt es der Führung jedoch beide Werte immer wieder neu miteinander zu verbinden, sodass beide gelebt und geschätzt werden können, entstehen viele neue Möglichkeiten des Verhaltens für die Menschen und damit mehrwertige Lösungen für die Organisation.

Praxisbeispiel

In Banken sind die Bereiche Markt und Marktfolge institutionell bzw. aufsichtsrechtlich voneinander getrennt zu führen – bis zur Ebene der Geschäftsführung. Diesen Sachverhalt nutzte die von uns begleitete Bank, um über die Werte, die hinter diesen institutionellen Unterschieden stecken, zu einem gemeinsamen Verständnis und balancierten Werten für die Gesamtbank zu kommen.