

# Den Funken entzünden

Wie Führungskräfte Organisationen  
so befähigen, dass die Leitidee  
einer Transformation sich selbst entfaltet

von Friedrich Kuhn

„Was unseren Erfolg bisher gewährleistet hat, wird nicht ausreichen, um unsere Wettbewerbsfähigkeit morgen zu sichern.“ Dieses Gefühl haben viele Führungskräfte, und es bereitet ihnen unruhige Nächte. Sie machen die Erfahrung, dass sich in einem komplexen und volatilen Umfeld die Zukunft nicht mehr planen lässt. Wie müssen dann aber langfristige Ziele beschaffen sein, um das Unternehmen auszurichten? Welche KPIs sind überhaupt relevant für das, was sie erreichen wollen? Darüber hinaus sind Innovationen kaum vorhersehbar, weil sie vielfach nicht mehr in abgeschotteten linearen F&E-Prozessen, sondern in offenen Netzwerken entstehen – zumindest, wenn es um Geschäftsmodelle oder digitale Services geht. Auch die bewährten Mechanismen zur Steuerung von Teams und zur Koordinierung unternehmensweiter Aktivitäten laufen in einer Welt der ständigen Erneuerung den Anforderungen hinterher. Unter diesen Bedingungen ist es schwierig, als Führungskraft für seine Mitarbeiter Identität zu stiften und ein Gefühl von Zugehörigkeit zu schaffen. Und jenseits all dieser Faktoren riskieren Unternehmen, ihre Geschäftsgrundlage zu verlieren, wenn sie nicht immer aufs Neue beweisen, wie sie einen Wert für die Gesellschaft schaffen, der über das Wirtschaftliche hinausgeht.

## Wie kann Führung Transformation bewirken?

Wo die Lösung suchen? Bisher reichte es in vielen Fällen, den Markt zu analysieren, gegebenenfalls das Geschäftsmodell anzupassen und mit dem Wettbewerb Schritt zu halten. Oder ein Change-Programm anzustoßen, d. h. sich Prozesse und Organisationsstrukturen anzusehen und eine nach bewährten Methoden definierte Best-Practice-Struktur zu implementieren, um die Effizienz zu steigern. Heute fühlt es sich aber so an, als sei dieses klassische Instrumentarium ausgereizt. Immer wie-

der sehen wir Organisationen nach kurzer Zeit wieder in die alten Muster zurückfallen. Vieles deutet darauf hin, dass Top-Führungskräfte radikal umdenken und ihre Komfortzone verlassen müssen, um zu tragfähigeren Ideen zu kommen.

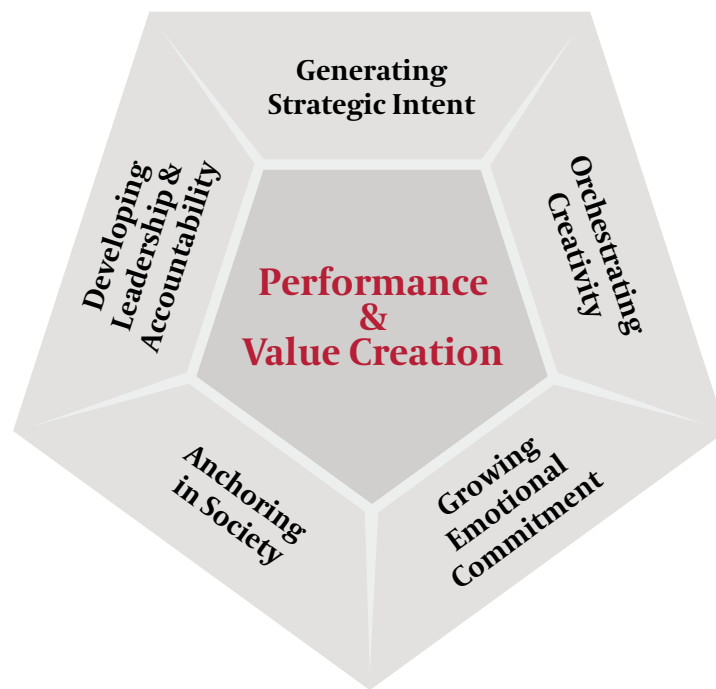
Organisationsstruktur, Prozesse, Produkte und öffentliche Kommunikation sind schließlich nur die sichtbaren Anteile dessen, was ein Unternehmen ausmacht und antreibt. Wer nur daran dreht, wird die Organisation nicht von einem Durchschnittsperformer in einen Champion verwandeln. Das gelingt nur, wenn man an die invisiblen Dimensionen herankommt, die ein Unternehmen ausmachen: informelle Kommunikation, gelebte Rituale, ein unausgesprochenes kollektives Verständnis von: Warum sind wir hier? Wer wollen wir sein? Wie gehen wir Herausforderungen an? Wie gehen wir miteinander um?

Das Ziel einer echten Transformation ist, genau diese Fragen zu adressieren. Ein Unternehmen muss sich auf eine Reise einlassen, seinen ganz eigenen Weg finden, mit der volatilen Welt umzugehen. Dazu muss es gelingen, als Unternehmen quasi einen neuen Aggregatzustand zu erlangen – Chemiker würden sagen: von kristallin zu flüssig oder von flüssig zu gasförmig. Eine andere Art der Führung ist der Dreh- und Angelpunkt bei dieser Art von Wandel. Denn nur durch neue Formen des kollektiven Umgangs entsteht eine neue Verbindung zu den Menschen im Unternehmen, ihrem Verhalten und damit zum kollektiven Bewusstsein der Organisation. Führungskräfte in Situationen echter Transformation müssen sich fragen: Was erkläre ich für wichtig? Was lebe ich vor? Was verstärke ich, und was tabuisiere ich im Unternehmen? Wie schaffe ich echte Verantwortung auf allen Ebenen? Welche Qualität haben die Rituale von unternehmensweiter Bedeutung (strategische Planung, Performance Management, Talent Management)? Das Gelingen der Transformation erfordert im Unternehmen ein neues Repertoire an Leadership Skills auf allen Hierarchieebenen. Diese ermöglichen es, neue Vorgehensweisen zu entwickeln, die geeignet sind, Energien zur Erneuerung überall in der Organisation zu mobilisieren, zu fördern und zu verstärken. Diese ganzheitliche und systemische Kompetenz, unternehmensweite Veränderungen in einer modernen Welt herbeizuführen, bezeichnen wir als Transformational Leadership.

Bevor eine Transformation beginnt, ist eine Positionsbestimmung notwendig. Dabei ist es wichtig, dass bereits dieser erste Schritt – genauso wie die gesamte Reise der Veränderung – den Geist atmet, der dem Ziel der Reise entspricht. Bei dieser Art von Diagnostik suchen wir daher ganz explizit nach der Saat für die Zukunft in den Verhaltensweisen von heute – nicht nach den Fehlern der Vergangenheit. Wir sprechen von „Appreciative Inquiry“. Das ist entscheidend für einen fliegenden Start. Denn ein Fokus auf Versäumnisse führt zu einer mentalen Abwehrhaltung und würde der Transformationsinitiative einen wenig konstruktiven Auftakt geben: Die Aufgabe besteht ja gerade darin, die aktuelle Leistungsfähigkeit des Unternehmens wertzuschätzen und gleichzeitig die Zukunft anzustoßen. Wir betonen daher, dass der Wandel vor allem notwendig ist, weil sich der Bezugsrahmen, die Kriterien für Erfolg geändert haben, nicht weil in der Vergangenheit alles falsch gemacht wurde.

Diese Diagnostik beginnen wir Seite an Seite mit dem Führungsteam. Es ist mehr eine Form von Selbsterkenntnis als eine externe Diagnose. Das Ziel ist, im Dialog echte Einigkeit darüber zu erzeugen, wie groß das anstehende Maß an Veränderung ist und von welchem Punkt aus das Unternehmen und das Führungsteam starten.

## Die fünf Dimensionen von Transformational Leadership



### Grafik

Um die Diagnose zu strukturieren, nehmen wir uns die fünf wesentlichen Erfolgsdimensionen von Transformation vor, die wir gemeinsam durcharbeiten. Da es um Veränderung des ganzen Systems geht, muss die Diagnose drei Ebenen aus dem gleichen Blickwinkel betrachten: den CEO, seine Führungsmannschaft und die Organisation als Ganze.

### *1. Das gemeinsame Ziel auf der richtigen Ebene definieren*

Gemeinsam zu erkennen, welche Anforderungen die Transformation für das eigene Unternehmen mit sich bringt, ist ein erster Schritt. Dabei entsteht meist ein Bild einer Vielzahl von Herausforderungen, getrieben von unvorhersehbarem Wandel in der Außenwelt. Eine solche Situation entzieht sich der klassischen strategischen Planung. Wenn aber das gemeinsame Ziel nicht mehr durch die vorhersehbaren Aufgaben der nächsten fünf Jahre beschrieben werden kann, wie wird es dann greifbar? Wie kann sich die einende Wirkung eines „Wir wissen, wo es hingeht“ entfalten, wenn wir es nicht wissen? Dies verlangt von der Unternehmensführung ein neues Repertoire: Wenn das Ziel nicht mehr auf der Ebene des „Was werden wir tun?“ bestimmt werden kann, muss die Führung proaktiv die Ebene wechseln und die einende Wirkung finden auf der Ebene der institutionellen Fähigkeiten, also

der Frage von „Wie werden wir der Zukunft entgegentreten?“. Wenn die Unsicherheit so groß ist, dass es auch hier keine angemessene Antwort gibt, so bleibt nur die höchste Ebene der Gemeinsamkeit, die Frage nach „Warum gibt es uns als Unternehmen? Was würde der Welt fehlen, wenn es uns nicht gäbe?“ Zu entscheiden, welche der Fragen den Weg in die Zukunft leiten soll, ist eine der wesentlichsten Führungsaufgaben. Und nicht ohne Grund beschäftigen sich viele Unternehmen der „New Economy“ ausführlich mit ihrem Wesenszweck, ihrem „Purpose“. Diese Form der einenden Zielsetzung kann aber ihre Wirkung nur entfalten, wenn sie gemeinsam entwickelt und in einer angemessenen Kaskade der „Selbstaneignung“ vom ganzen Unternehmen getragen wird. Mit welchem Repertoire die Führung hier unterwegs ist und in welchem Maße dies gelingt, zeigt die Diagnostik auf.

## *2. Innovative Impulse orchestrieren*

Leadership muss sich zur Aufgabe machen, das Unternehmen als Ganzes zu einer Resonanzfläche innovativer Dynamik zu machen. Wie nahe kommt das Unternehmen diesem Anspruch? Welche Führungsfähigkeiten sind vorhanden, um Verhaltensweisen heranwachsen zu lassen, die nicht von oben „verordnet“ werden können? Denn Neugier, Mut, Unkonventionalität und Durchhaltevermögen lassen sich nicht durch KPIs hochregeln. Was muss geschehen, damit sich alle Unternehmensebenen als Teil eines Ökosystems von Ideen begreifen, die es zu verstärken und zu realisieren gilt? Mit unseren Klienten arbeiten wir daran, diejenigen Projekte zu nutzen, die geeignet sind, das ganze Unternehmen in einen anderen Aggregatzustand zu versetzen. Dies sind heute oft die mit Digitalisierung assoziierten Themen, wie z.B. die unternehmensweite Ausrichtung auf Customer Experience und Customer Journey. Ob sie die Kraft entwickeln können, gesamtheitlich zu verändern, zeigt die gemeinsame Diagnostik von Organisation, Führungsteam und CEO.

## *3. Emotionales Engagement wachsen lassen*

Emotion ist das Schwungrad der Veränderung. Sie erzeugt das Momentum, das mehr und mehr Mitarbeiter eigenständig aktiv werden lässt und so eine Bewegung in der gesamten Organisation erzeugt. Deswegen helfen wir Führungskräften, sich zunächst auf der individuellen Ebene bewusst zu werden, was das Unternehmen für sie zu einem inspirierenden und sinnstiftenden Umfeld macht. Welche Elemente der Unternehmenskultur und der gemeinsamen Zielsetzung für die Zukunft setzen positive Energie frei? Was zeichnet das Unternehmen aus und wird auch in Zukunft Bestand haben? Welche Teile der Identität gilt es, neu zu bilden, was soll und muss aufgegeben werden? Nur die Verbindung der angestrebten Transformation mit der persönlichen Sinnstiftung auf emotionaler Ebene hilft jedem einzelnen, die Frage zu beantworten: „Warum stehe ich am Morgen dafür auf?“. Dabei ist Authentizität im Umgang mit den positiven und negativen Folgen der Veränderung höchstes Gebot, falscher Enthusiasmus oder Zynismus durch das Auseinanderklaffen von Anspruch und Wirklichkeit die größte Gefahr. Auch dies verlangt ein Führungsrepertoire, das sich diagnostizieren und entwickeln lässt.

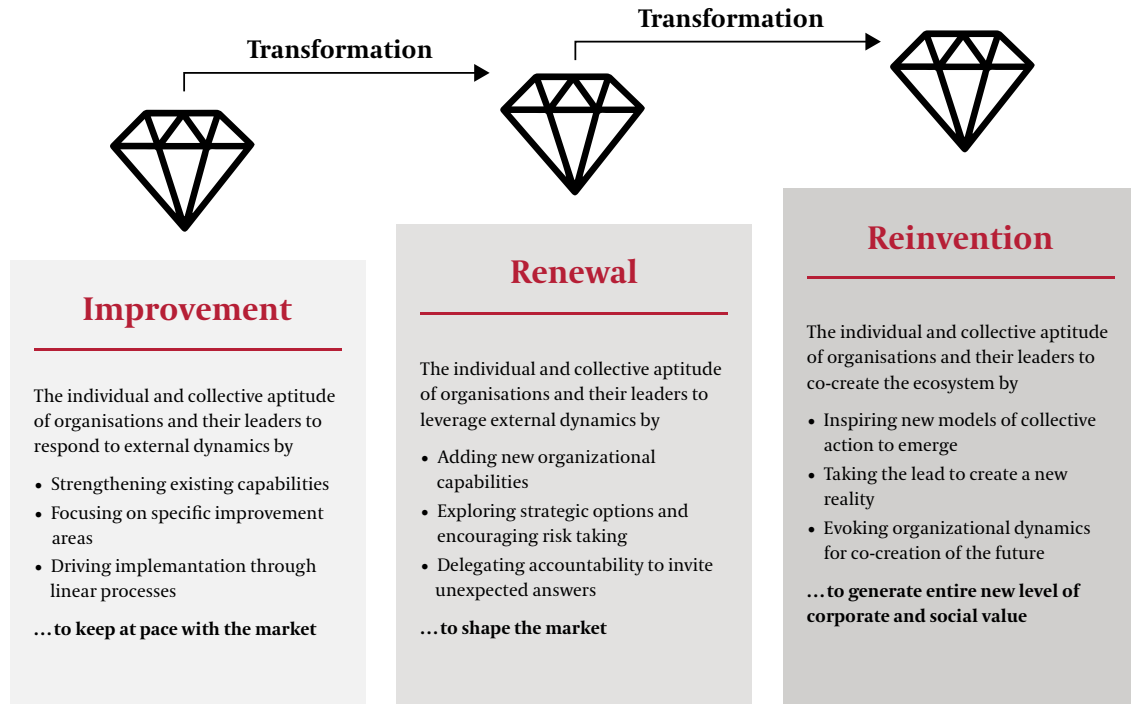
#### *4. Gesellschaftliche Bodenhaftung sichern*

Ein Unternehmen ist kein abgeschlossenes Universum, das sich seine eigene Wirklichkeit schaffen und sich von der tragenden Zustimmung der Gesellschaft abkoppeln kann. Das haben viele Fälle in der jüngsten Vergangenheit gezeigt. Im Gegenteil: Erst die positive Legitimation des geschäftlichen Handelns durch die Gesellschaft ermöglicht es, dauerhaft Wert zu generieren – und damit auch die Investoren „glücklich“ zu machen. In welcher Form der CEO, das Führungsteam und die gesamte Organisation in der Lage sind, bei allen Entscheidungen und Handlungen die gesellschaftliche Wirkung mitzudenken, ist entscheidend für die Transformationsfähigkeit. Nur wer in einem aktiven Dialog immer wieder „trainiert“, schwierige Abwägungen unterschiedlicher Interessen zu treffen und glaubhaft zu kommunizieren, kann sich im Krisenfall darauf verlassen, dass die Organisation richtig handelt. Und wem es gelingt, den gesellschaftlichen Beitrag so in der Unternehmenszielsetzung zu verankern, dass positive Energie für Veränderung entsteht, die wiederum Kreativität freisetzt, hat die Transformation schon halb bewältigt.

#### *5. Führungsfähigkeiten entwickeln und Verantwortung stärken*

Die Anforderungen an die Art der Führung, die sich aus den oben geschilderten Dimensionen von Transformation ergeben, sind enorm. Es ist offensichtlich, dass sie sich weder mit den Strukturen noch dem Mindset der vorherrschenden funktionalen und kleinteiligen Aufteilung von Verantwortung bewältigen lassen. Hier kann man in der Diagnostik leicht erfassen, ob neu gedacht wird. Welches sind die Kreise von Führungskräften, die gemeinsam mit Aufgaben betraut werden, die sie auch nur gemeinsam bewältigen können? Welche Qualität haben die Dialoge, und führen sie zu neuen Lösungen? Welche Verhaltensweisen werden glaubwürdig vorgelebt? Und wie setzt sich all dies in der Gestaltung der Organisation und ihrer wesentlichen Prozesse um – von denen wiederum die Bewertung und Entwicklung von Führungskräften das Wichtigste ist? Auch dies lässt sich gemeinsam strukturiert diagnostizieren und so der Abstand zwischen Ziel und Startpunkt bestimmen.

Gemeinsam mit unseren Klienten gehen wir jede Dimension durch und bestimmen das Ausmaß der Veränderung, das notwendig ist, um die Herausforderungen zu bewältigen. Wo es ausreicht, bestehende Fähigkeiten zu stärken oder spezifische Felder gezielt fortzuentwickeln, sprechen wir von kontinuierlicher Verbesserung („Improvement“). Das Ziel ist hier, das Unternehmen so weit zu bringen, dass es mit der Geschwindigkeit des Marktes gut mithalten kann. Müssen jedoch neue, bisher nicht vorhandene Kompetenzen erworben werden, um die Herausforderungen der Zukunft zu bewältigen, dann geht es um Erneuerung („Renewal“). Hier hat das Unternehmen die Ambition, Altes und Neues koexistieren zu lassen und so den Markt proaktiv mitzugestalten. Bei der dritten Stufe der Veränderung verlangt die externe Dynamik eine wirkliche Neuerfindung des Geschäftsmodells. Hier müssen ganz neue Muster kollektiven Handelns herausgebildet werden, die das Unterneh-



men in die Lage versetzen, eine Führungsrolle auf dem Weg in eine sehr stark veränderte Marktrealität einzunehmen, ja den Markt selbst neu zu schaffen und zu verteilen. Wir sprechen von Neuerfindung („Reinvention“).

Es ist von großer Bedeutung, hier zur richtigen Einschätzung zu gelangen. Ein Überschätzen der Anforderungen, ein Versuch, eine überschaubare Veränderungsanforderung mit „Reinvention“ zu beantworten, ist genauso fatal, wie an entscheidender Stelle die Notwendigkeit zur Neuerfindung zu verpassen. Und in der täglichen Realität eines CEOs treten alle drei Herausforderungen gleichzeitig auf – nur in unterschiedlichen Geschäften und Funktionen. Hier ist es wichtig, präzise zu sein und ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln, an welcher Stelle welche Form der Führung zum Erfolg führt. Dem undifferenzierten Ruf nach umfassender „(Digitaler) Transformation“ setzen wir mit unserem Instrumentarium eine genaue Abwägung des „wie viel“ und „an welcher Stelle“ entgegen.

## Die Veränderung in Gang setzen

Gemeinsam mit dem Klienten haben wir herausgefunden, welches Ausmaß an Veränderung in unterschiedlichen Dimensionen und an verschiedenen Stellen im Unternehmen notwendig ist. Die geteilte Sicht im Führungsteam auf den notwendigen Veränderungsbedarf (Verbesserung, Erneuerung oder Neuerfindung) sowie auf den gegenwärtigen Zustand im Unternehmen am Startpunkt der Veränderung ist eine Grundvoraussetzung, um die Dinge in Bewegung zu setzen. Die gemeinsame Diagnostik nimmt dabei die Gestalt einer „Landkarte“ an, auf der alle gemeinsam Start und Ziel erkennen und sich über den Weg zum Ziel, über die „Marschroute“, austauschen können. Hier ist auch Pragmatismus gefragt: Wo brennt es am meis-



ten? Welcher Ansatzpunkt hat die stärkste Kraft? Was wird Veränderung in vielen Dimensionen gleichzeitig bewirken? Und vor allem: Auf welcher Ebene gilt es, dies anzusetzen? Beim Mitnehmen der Organisation in der Fläche, beim Bewusstseinswandel im Führungsteam oder bei der einzelnen Führungskraft? All dies ist auf der Landkarte sichtbar und kann priorisiert werden.

Fehlt es z.B. besonders an der Fähigkeit zur Kollektiven Innovation und ist das Führungsteam im Verständnis noch nicht weiter als der Rest der Organisation, kann es noch nicht vorangehen, sondern muss erst bei der eigenen Weiterentwicklung ansetzen. Ist der CEO der Organisation zwei Schritte voraus, z.B. beim emotionalen Commitment, besteht die Gefahr, dass die Organisation ihn nicht versteht und er besonders auf die Form der Kommunikation achten muss, um den Faden nicht abreißen zu lassen. Droht das Unternehmen, seine gesellschaftliche Legitimität zu verlieren und blockiert sich das Führungsteam gegenseitig, muss bei der (dysfunktionalen) Teamdynamik angesetzt werden.

Ist die Marschrichtung klar, gilt es, schnell gemeinsame Erfahrungen auf diesem Weg zu schaffen und dazu Veränderungen im sichtbaren und nicht sichtbaren Teil der Unternehmensrealität zu bewirken. Denn sichtbare Veränderungen – wie eine neue Organisationsstruktur, veränderte Prozesse oder Verantwortlichkeiten – erzeugen nur die Hoffnung, dass sich Verhalten nachhaltig ändert. Die unsichtbaren Anteile der Veränderung – der Wandel der Unternehmenskultur, der unausgesprochenen Annahmen, der informellen Kommunikation – sind diejenigen, die die angestrebte Verhaltensänderung bewirken. Daher ist es wichtig, zunächst den Erfolg neuer Verhaltensweisen zu demonstrieren. Dies geschieht am einfachsten durch sehr sichtbare Projekte, an denen die Mitarbeiter erleben können, wie die neue Form von Leadership in Aktion aussieht und wie dies zu unerwartetem Erfolg führt. Sie erfahren, wie viel Energie es freisetzt, bei diesen Themen „mit von der Partie“ zu sein, und beginnen, sich vorzustellen, wie solche Verhaltensweisen auch für das ganze Unternehmen funktionieren könnten.

Natürlich verlangen diese Projekte viel Aufmerksamkeit von der Unternehmensspitze und den unbedingten Willen zum Erfolg. Und vor allem brauchen sie Change Leaders, Vorreiter, die sich für das Realisieren radikaler Veränderung und schneller Erfolge verantwortlich fühlen. Das Aufsetzen dieser Projekte verlangt viel Fingerspitzengefühl bei der Auswahl der Themen, die von hoher Bedeutung für die Zukunft des Unternehmens sein müssen und Verhaltensweisen abverlangen sollten, die charakteristisch für die Zukunft sind. Aber auch bei der Auswahl der Change Leaders, die echte Identifikationsfiguren sein müssen. Als Projektgegenstände eignen sich sowohl Innovationsthemen, die das ganze Unternehmen durchziehen (z.B. Customer Journey), als auch die radikale Veränderung der großen „Rituale“, die jährlich wiederkehren und die Kultur des Unternehmens prägen. Hier konnten wir Erfahrungen sammeln mit einer radikalen Veränderung der Art, wie sich das Unternehmen Ziele setzt („Strategische Planung“ der nächsten Generation), mit der Art, wie die Führung Leistung definiert und „Minderleistung“ adressiert

(„Performance Management“ der nächsten Generation), oder auch der Art, wie das Potenzial von Führungskräften erfasst und entwickelt wird („Talent Management“ der nächsten Generation). Wo immer ein Unternehmen erlebt, dass diese „Rituale“ überraschend neu und als echter Dialog gestaltet werden, setzt ein Mindset Change ein, und der Sprung in einen neuen „Aggregatzustand“ – eine echte Transformation – wird möglich.

Hat die Bewusstseinsveränderung kritische Masse erreicht und sind erst einmal genug von den „wohlwollend Abwartenden“ mit dabei, sind fast alle Organisationen in der Lage, die visible Struktur aus eigener Kraft der neuen Welt anzupassen (Organisationsveränderung, neue Prozesse etc.). Der Stolz darauf, sich das „neue Haus“ selbst geschaffen zu haben, überwiegt jeden vermeintlichen Geschwindigkeitsvorteil einer externen Lösung. Transformation braucht Zeit – auch und gerade in einer schnelllebigen Welt. Aber wer jetzt nicht die bewusst gestaltete Reise der Veränderung beginnt, wer entweder stehen bleibt oder einfach ohne jede „Landkarte“ losläuft, wird sicher nicht ankommen.