

Barbara Kopp  
Dr. Helmut Scherer  
Annika Thiemann  
Theo Veltkamp

# Duale Transformation

**Eine Anleitung für  
zukunftsfähige Führung**



**VOGEL** COMMUNICATIONS  
GROUP

# Inhaltsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| <b>Vorwort</b>   | 5  |
| <b>Über dieses Buch</b>  | 9  |
| <b>1 Die alten Zeiten sind vorbei</b>                              | 15 |
| 1.1 Wir sind Dinosaurier   | 15 |
| 1.2 Faktoren, die den Wandel befeuern                              | 17 |
| 1.3 Alles wird komplexer   | 19 |
| <b>2 Ambidextrie – Beidhändige Organisationen</b>                  | 25 |
| 2.1 Ambi- WAS – Wer hat Recht?                                     | 25 |
| 2.2 Was ist überhaupt Ambidextrie?                                 | 26 |
| 2.3 Ambidextrie als ausgeglichenes System                          | 28 |
| <b>3 Effizienz und Innovation – Wir brauchen beide Hände</b>       | 33 |
| 3.1 Eine Party für die halbe Miete                                 | 33 |
| 3.2 Ein Kick Off macht noch keinen Change                          | 35 |
| 3.3 Start-ups und klassische Organisationen                        | 36 |
| <b>4 Arbeitsweisen in beiden Welten</b>                            | 39 |
| 4.1 Ohne Projekt- und Budgetplan – so kann nicht gearbeitet werden | 39 |
| 4.2 Methoden und Tools für das Projektgeschäft                     | 41 |
| 4.3 Führung von Projektverantwortlichen                            | 43 |
| <b>5 Stolpersteine auf dem Weg zur Beidhändigkeit</b>              | 47 |
| 5.1 Dicke Luft im Innovationsteam                                  | 47 |
| 5.2 Power Vakuum oder Real Deal                                    | 48 |
| 5.3 Es kracht auch in die andere Richtung                          | 51 |
| 5.4 Culture Clash oder doch nur alles Theater                      | 52 |

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| <b>6</b>  | <b>Organisationen erfolgreich verändern</b>               | 57  |
| 6.1       | Frust auf allen Ebenen – von Pionieren und Widerständlern | 57  |
| 6.2       | Führung in Veränderung                                    | 58  |
| 6.3       | Wo kommt der Widerstand her?                              | 61  |
| 6.4       | Projektaufsatz für Veränderung                            | 62  |
| <b>7</b>  | <b>Ohne Kultur geht's nicht!</b>                          | 69  |
| 7.1       | Den weichen Themen auf der Spur                           | 69  |
| 7.2       | Welchen Stellenwert hat die Kultur?                       | 71  |
| 7.3       | Kultur – was ist das eigentlich?                          | 75  |
| 7.4       | Kultur ist nicht sichtbar, aber immer präsent!            | 77  |
| 7.5       | Unternehmenswerte und gewünschtes Verhalten               | 81  |
| 7.6       | Wie werden Werte lebendig?                                | 84  |
| <b>8</b>  | <b>Führung – wieso, weshalb, warum</b>                    | 87  |
| 8.1       | Keine Führung ist auch keine Lösung                       | 87  |
| 8.2       | Laissez-Faire tut keinem gut                              | 88  |
| 8.3       | Darum braucht es Führung                                  | 89  |
| 8.4       | Ist Management auch Führung?                              | 91  |
| <b>9</b>  | <b>Gute Führung ist eine Frage der Passung</b>            | 99  |
| 9.1       | Es geht in die richtige Richtung                          | 99  |
| 9.2       | Gute Führung passiert nicht zufällig                      | 100 |
| 9.3       | Führung passend zum Umfeld                                | 102 |
| 9.4       | Führung passend zu Mitarbeitenden und Team                | 103 |
| 9.5       | Führung passend zur Führungspersönlichkeit                | 105 |
| <b>10</b> | <b>Führung – wie geht's konkret?</b>                      | 109 |
| 10.1      | Unterschied zwischen Theorie und Praxis                   | 109 |
| 10.2      | Wo steht mein Team?                                       | 110 |
| 10.3      | Wie motiviere ich meine Mitarbeitenden                    | 114 |
| 10.4      | Persönlichkeiten treffen aufeinander                      | 115 |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 10.5      | Motive – der Ursprung deiner Motivation                       | 117        |
| 10.6      | Hochleistungsteams etablieren                                 | 121        |
| <b>11</b> | <b>Transformation – Veränderung geht nicht auf Knopfdruck</b> | <b>127</b> |
| 11.1      | Die Reise geht weiter   | 127        |
| 11.2      | Transformation in Schleifen gedacht                           | 128        |
| 11.3      | Ende gut, alles gut?  | 130        |
| 11.4      | Die Learnings der Möbelmacher                                 | 132        |
|           | <b>Personen der Geschichte</b>                                | <b>135</b> |
|           | <b>Über die Autoren</b>                                       | <b>138</b> |
|           | Barbara Kopp  | 138        |
|           | Helmut Scherer  | 138        |
|           | Annika Thiemann   | 139        |
|           | Theo Veltkamp   | 140        |
|           | <b>Literatur- und Quellenverzeichnis</b>                      | <b>141</b> |
|           | <b>Stichwortverzeichnis</b>                                   | <b>143</b> |

## 6. Organisationen erfolgreich verändern

### 6.1 Frustr auf allen Ebenen – von Pionieren und Widerständlern



#### NARRATIV

##### Der Störenfried muss weg

Paul ist komplett frustriert und sitzt mit Kacey beim Kaffee. „Ich komm einfach nicht weiter. Ich hab‘ den Eindruck, wir heben nicht ab und die Anziehungskräfte in das Alte, das schon immer da war, sind zu groß. Egal was ich sage, es kommt nicht an, obwohl ich mir schon so viele Tipps zu Change Management geholt habe. Bei NEW FURNITURE hatten wir lauter Menschen, die Bock hatten etwas zu gestalten. Hier hab‘ ich das Gefühl, als ob alle warten, was der Chef sagt und dann anfangen zu meckern.

Ich habe eine kleine Gruppe im Team, die möchten mitmachen. Aber diejenigen, die nichts verändern möchten, sind einfach zu stark und in der Überzahl. Und dann ist da noch Stefan, ein alter Hase. Er ist echt mein größter Widerstand und ich bekomm schon Ausschlag, wenn ich ihn nur sehe. Am liebsten würde ich ihn aus dem Team verbannen.



Früher war  
alles besser!

Seine Expertise brauchen wir aber, zumindest denken das alle. Und manche Hintergründe kennt und Fragen stellt nur Stefan – das verstärkt den Eindruck, dass wir ihn unbedingt brauchen. Diese ständigen Grundsatzdiskussionen rauben mir den Nerv und ich

habe den Eindruck, dass die Anhänger von Stefan immer mehr werden. Ob das stimmt?

Zum Daily kommt er entweder zu spät oder gar nicht. Er lässt sich auch nicht in die Karten blicken. Außerdem möchte er immer erst alles bis ins letzte Detail analysieren. So kommen wir keinen Millimeter weiter.

Zu alledem vergiftet er die Stimmung im Team. Du hast ja auch mal erwähnt, dass im Change nicht alle mitkommen. Ich glaube, ich spreche mit Susanne, ob wir ihn freisetzen können. Und auch wenn ich das noch nie gemacht habe, jetzt reicht's.“

## 6.2 Führung in Veränderung

Hast auch du deine bestimmten Mitarbeitenden, die mit dir jeden neuen Weg beschreiten und Lust haben etwas zu bewegen? Mitarbeitende, die voran gehen und neue Dinge versuchen? Und kennst du im Gegenzug auch diese Stefans? Als Führungskraft bist du gefragt, dem Veränderungsvorhaben einen Sinn zu geben und deine Mitarbeitenden durch die Veränderung zu führen. Allen Mitarbeitenden dabei gerecht zu werden und sie da abzuholen, wo sie stehen, kann sehr viel Energie kosten. Vor allem, wenn man einen Blick auf die generelle Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden wirft. Das **Bild 6.1** zeigt dir eine übliche Verteilung, wie auch wir sie in Unternehmen oft erfahren.

Allen voran die **Pioneers**, die durch Veränderung motiviert werden und die gerne Veränderung anstoßen und einfordern. Sie sind bei allem Neuen dabei, bereit auszuprobieren und neue Wege zu gehen. Die **Early Follower** gehen mit, sobald sie erste Vorteile erahnen und Positivbeispiele bei anderen sehen. Sie lassen sich von den Pionieren überzeugen. Die **Late Majority** ist meist die größte Gruppe und weiß noch nicht so genau, was sie will. Lieber das Alte behalten oder auf zu neuen Ufern?

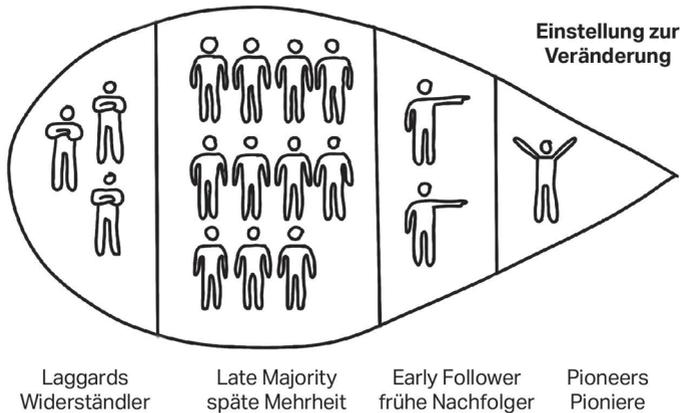


Bild 6.1 Veränderungsgeschwindigkeit von Mitarbeitern

Zuletzt verbleiben die **Laggards**, die sich generell mit Veränderungen schwertun. Sie wollen ihre alte Welt behalten, ihre Routinen und Prozesse und am liebsten alles so machen, wie es schon immer gemacht wurde.

Um Veränderungen als Führungskraft voranzutreiben, empfiehlt es sich, „mit der Energie zu gehen“. Wichtig ist, sich dabei auf die positive Energie zu konzentrieren und nicht auf die Negative, d. h. vor allem auf die Pioneers und Early Follower. Dabei ist es für die Führungskraft hilfreich, den Pioneers Freiraum zu geben und sie dabei zu unterstützen, ihre Ideen zu verfolgen und die Veränderung voranzutreiben. Dabei soll das Umfeld wahrnehmen, dass das Hauptaugenmerk der Führungskraft auf den Pioneers und Early Follower liegt und dass ihre Arbeit geschätzt wird. Gelingt dies, wird ein „Pull-Effekt“ entstehen, der andere dazu veranlasst, sich ebenfalls an der Veränderung zu beteiligen.

Mit der Energie zu gehen, sich voll auf die Pioneers zu fokussieren und mit ihnen zu arbeiten, hört sich leichter an als es ist.

Was ist mit den Nachzüglern und Bewahrern, die deinem Veränderungsvorhaben nichts abgewinnen können? Sie haben keinen Bedarf,

etwas Neues zu machen. Zu Beginn steht hier erst einmal zuhören. Vermutlich gibt es gute Gründe, warum das Bisherige so gemacht wurde, wie es jetzt ist. Vielleicht sehen sie noch nicht den Sinn, warum Veränderungen notwendig sind. Und vielleicht haben sie richtig gute Argumente, warum die Veränderung so nicht funktionieren kann. Sie haben manchmal einen guten Blick auf die Wertschöpfung und schützen Abläufe, die bisher erfolgreich funktioniert haben. Dann kann es sinnvoll sein, im Veränderungsprozess nachzujustieren.

Eventuell sind unter den Bewahrern auch langjährige Mitarbeitende, die du sehr schätzt, aber die nun an ihre Grenzen kommen. Sie wollen gerne am Alten festhalten. Manchmal mit gutem Grund, manchmal auch aus Sorge, dass die Zukunft nicht so gut wird, wie es bisher war, oder dass sie ihren aktuellen Stellenwert verlieren. Hier ist gute Kommunikation angesagt.

Allerdings gibt es eben auch die Laggards, die der Veränderung bewusst im Wege und versuchen die Beteiligten „negativ“ zu beeinflussen.

Wenn sie zu viel Bühne erhalten, kann es passieren, dass die Stimmung im Team kippt. Dann hast du wahrscheinlich zu viel Fokus auf den Widerstand gelegt, ihm mehr Aufmerksamkeit geschenkt als nötig. Dadurch wird der Widerstand verstärkt. Das ist bestimmt nicht das, was du willst. Wenn die späte Mehrheit auf die Seite der Laggards geht, dann wird es sehr schwierig, Veränderungen durchzusetzen, und du musst immer gegen die Mehrheit ankämpfen. Veränderung gelingt einfach, wenn die Gruppe der späten Mehrheit mehrheitlich die Änderung unterstützt.

Der nachfolgende Praxistipp liefert dir Vorschläge dazu, wie du mit den Widerständlern umgehen kannst.

## PRAXISTIPP

### Umgang mit Widerstand

- Wenn die Entwicklung den Kippunkt erreicht, müssen die Widerständler entscheiden, ob sie mitmachen oder zurückbleiben.
- Mach' Angebote und biete mehrere Gelegenheiten, sich an der Entwicklung zu beteiligen. Es ist wichtig, Türen nicht zu verschließen.
- Es können nicht alle überzeugt werden – achte darauf, dass du nicht zu viel Energie auf die Laggards verwendest.
- Metapher: Der Zug verlässt den Bahnhof – die Widerständler auf dem Bahnsteig können entweder einsteigen oder zurückbleiben.

### 6.3 Wo kommt der Widerstand her?

## NARRATIV

### Hört auch jemand zu?

Stefan versteht die Welt nicht mehr. Er ist schon lange bei der MÖBELMACHER AG. Hat seine Lehre hier gemacht und sich dann weiter ins Büro hochgearbeitet. Die aktuellen Gegebenheiten gefallen ihm gar nicht. Irgendwie hat die Geschäftsleitung Hummeln im Hintern und jeden Tag eine neue Idee, die überhaupt nicht durchdacht ist. In der Kaffeeküche wurde bereits spekuliert, dass bei den Möbelmachern abgebaut werden soll und dafür dieses neue Start-up vergrößert wird.

Stefan hat sich bisher um die Oberflächenbehandlung gekümmert. Hier ist er echt fit. Jetzt ist er ins Innovationsteam geschoben worden. Wirklich gefragt wurde er nicht.

Das war wohl auch eine dieser kurz gedachten Ideen der Geschäftsleitung. Sie hat dieses Team neu geschaffen und auf einmal sollen hier so viele Leute Innovation machen. Das lief früher nebenher und hat auch immer funktioniert.

Niemand hat ihm gesagt, wer seine bisherigen Tätigkeiten machen soll. Seinen neuen Chef, Paul, interessiert das wenig. Als ob alles, was er bisher gemacht hat, nicht mehr wichtig wäre. Die wissen nicht mal, dass ihr bisheriger Lieferant Lieferschwierigkeiten hat. Wenn sie hier nichts machen, dann steht irgendwann die Produktion still. Aber Paul hat ja eh keine Ahnung von Tuten und Blasen.



Stefan lässt seinen Mächtigen-Chef mittlerweile voll ins Messer laufen und macht einfach seine alten Aufgaben weiter. Aber in der Minimalversion. Wenn die Produktion steht, werden sie schon sehen, was sie angerichtet haben.

Heute morgen hatten er und Paul einen gemeinsamen Termin. Paul hat ihm indirekt gedroht, dass er ihn aus dem Team schmeißt. Wirklich gesagt hat er es ja nicht, aber Stefan hat schon verstanden. Morgen hat Stefan einen Termin beim Betriebsrat. Das lässt er nicht mit sich machen.

## 6.4 Projektaufsatz für Veränderung

Mmh... was lief hier schief? Wie konnte es passieren, dass so langjährige Mitarbeitende wie Stefan innerlich kündigen?

Wie bereits in [Kapitel 3.1](#) erwähnt, benötigt es für eine erfolgreiche Transformation eine strategische Entscheidung, die Change Story und letztendlich einen Projektaufsatz dafür. Aber wie kann ein Projektaufsatz für Veränderungsvorhaben in einem komplexen Bereich aussehen?