

Transformationsprojekte begleitet sie
am liebsten als Architektin des Gesamtprozesses
und erkundet kommende Entwicklungen
und Trends rund um die Zukunft
von Arbeit und Wirtschaft.

Foto: Barbara Tied

Ausgezeichnet vom
»reden« Magazin



NILS BÄUMER

PROFESSIONELLER VORTRAGSREDNER,
GROSSGRUPPENDOMPTEUR UND
IDEENHEBAMME

GESCHÄFTSFÜHRENDE
GESELLSCHAFTER DER DENKSINN GMBH

Transformationsprojekte begleitet er
am liebsten als Impulsgeber und kreativer
Geschichtenerzähler vor großem Publikum.

MAX

CHIEF HAPPINESS OFFICER
DER DENKSINN GMBH

Wenn er nicht mit uns kuschelt,
begleitet er am liebsten seinen Ball
bei jedem Spaziergang und allen
anderen Möglichkeiten.

DIE ZUKUNFT KOMMT – *rette sich, wer kann!*

*Von Superkräften,
Widerständen und Geschichten.*

Im Auge des Tornados? Die letzten fünf Jahre waren definitiv eine interessante Zeit! Ob COVID-Pandemie, disruptive Weiterentwicklungen im Bereich künstlicher Intelligenz, die Energiewende oder Klimawandel – gefühlt leben wir aktuell in einem Tornado. Nichts scheint mehr an seinem Platz zu sein, alles ist gefühlt in Bewegung.

Der turbulente Wandel, in dem wir als Individuen, Gesellschaften, politische und wirtschaftliche Räume stecken, verlangt uns einiges ab. Vielerorts scheint sich das Bewährte überlebt zu haben – im Privaten wie im Beruflichen. Das «Höher, Schneller, Weiter» der vergangenen Jahrzehnte funktioniert nicht mehr als adäquate Antwort auf das Tempo, die Dynamik und die Komplexität der uns umgebenden Veränderungen. Der Ruf nach Transformation ist unüberhörbar: nach einem Übergang in ein Neues und Anderes!

Veränderungen sind doch nichts Neues!

Natürlich ist nichts beständiger als der Wandel. Dennoch sind inkrementelle, also schrittweise, Veränderungen nicht gleichzusetzen mit radikalen oder disruptiven Veränderungen oder gar exponentiellen Veränderungslawinen. Viele Change-Management-Vorhaben der letzten Jahrzehnte zielten darauf ab, schrittweise kontinuierliche Verbesserung zu erzeugen bzw. unternehmerische (Sub-)Systeme zu stabilisieren oder zu konsolidieren – beispielsweise nach Krisen, im Zuge von Strukturveränderungen oder bei signifikanten personellen Veränderungen. Häufig stand die Optimierung von Prozessen und Organisations-

strukturen im Vordergrund, um eine höhere Effizienz zu erreichen oder weitere Wachstumspotenziale zu erschließen. Die angestrebten Veränderungen fanden dabei innerhalb eines gegebenen Organisationssystems statt, ohne an den Grundfesten des unternehmerischen Verständnisses zu rütteln.

Transformation – eine besondere Form der Veränderung.

Heute geht es um eine Veränderung am System selbst. Wir gehen an den Kern unseres unternehmerischen Selbstverständnisses, stellen es grundlegend in Frage und brechen möglicherweise radikal mit bisher Bewährtem. Transformation ist ein Prozess des Umbruchs, der Umformung und des Neuzusammenfügens. Da wir aber innerhalb der zu verändernden Organisationssysteme arbeiten und in unserer Handlungsfähigkeit auf deren Stabilität angewiesen sind, haben wir vor solchen Operationen am offenen Herzen während eines Marathonlaufs auf Zeit zurecht großen Respekt.

Anstrengend und gefährlich?

Nicht jede Veränderung muss gleich eine Transformation sein. Vereinfacht gesagt sollten wir spätestens dann eine Umformung vornehmen, wenn ein »Weiter so« nicht mehr funktioniert. Schauen wir auf die Entwicklungen der letzten Jahre und die Trends der nahen Zukunft, wird jedoch eines deutlich: Wir kommen als Individuen, Gesellschaften und Wirtschaftssysteme an der Transformation nicht (mehr) vorbei! Der Wettlauf um die Zukunft hat längst begonnen. Schon vor 200 Jahren stellte der berühmte Evolutionsbiologe Charles Darwin fest,

dass nicht die stärkste oder intelligenteste Spezies überlebt, sondern diejenige, die am anpassungsfähigsten auf Veränderungen reagieren kann. Die Geschichte unternehmerischer Veränderungsprojekte der letzten 50 Jahre zeichnet jedoch ein eher düsteres Bild unserer Veränderungsfähigkeit, denn ein Großteil dieser Vorhaben scheint gescheitert zu sein. Menschen erleben unternehmerische Veränderungsprozesse häufig als unnötige Belastung und reagieren darauf mit Angst, Frustration und Widerstand. Dieses Muster zeigt sich so regelmäßig und dauerhaft, dass es in einem eigenen Erklärungsmodell abgebildet wurde.

Betrachtet man die Veränderungskurve, könnte man meinen, wir Menschen seien nicht wirklich veränderungsfähig. Tatsächlich ist die Menschheit aber insgesamt – evolutionsbiologisch gesehen – ein riesiger Anpassungserfolg! Wir sind weder die stärkste noch die gefährlichste Art in unserem Ökosystem – man denke da nur an Bären, Giftschlangen oder Geparden. Ob wir die klügste Art sind, sei auch dahingestellt. Und doch haben wir es geschafft, in fast jedem Winkel unseres Planeten Fuß zu fassen, ob kalt oder heiß, dicht besiedelt oder einsam leer, in den Bergen, Wüsten oder am Meer.

Abbildung 1 // **DIE VERÄNDERUNGSKURVE**



Anpassungsfähigkeit – Superkraft mit eingebautem Widerstand

Wir haben es geschafft so gut in verschiedensten Umgebungen zu gedeihen, weil in uns allen »Superkräfte« schlummern, die es uns ermöglichen, uns an wechselnde Bedingungen anzupassen.

Und obschon wir Menschen diese drei wunderbaren Mechanismen für Anpassungsfähigkeit in Veränderungsdynamik ausgebildet haben, gilt auch für uns – wie für jedes gut durchdachte System: jede (Super-)Kraft hat auch eine Gegenkraft, die das Gleichgewicht hält und dafür sorgt, dass keine Kurzschlüsse entstehen.

Veränderungsprozesse können an unangemessenen Zielen, unausgereiften Strategien, mangelhafter Planung, nachlässiger Umsetzung oder auch inkon-

sequentem Nachhalten scheitern. Häufig werden genau diese Stellschrauben sowohl im laufenden Veränderungsprozess als auch nach Abschluss des Projektes im Rahmen der Manöverkritik betrachtet und stehen daher zum Start im Fokus.

Dagegen erleben wir es in der Praxis selten, dass der so genannte »Faktor Mensch« von Anfang an in den Mittelpunkt transformativer Überlegungen gerückt wird. Wenn wir im Design von Transformationsprojekten die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit der Beteiligten aber nicht frühzeitig und gut genug orchestrieren, erhöhen wir das Risiko, dass schnell Widerstände entstehen. Dadurch wird es deutlich schwieriger, die Kraft menschlicher Anpassungsfähigkeit zu wecken, die wir so dringend als Motor und Träger in der Transformation brauchen.

Abbildung 2 // DREI SUPERKRÄFTE MENSCHLICHER ANPASSUNGSFÄHIGKEIT

LERNEN

Im Unterschied zu vielen Tierarten sind wir nicht besonders spezialisiert oder auf eine Nische festgelegt.

Verkürzt gesagt, sind wir weniger mit vorprogrammierten Reflexen ausgestattet. Wir sind darauf angewiesen, in Interaktion mit unserer Umwelt durch Beobachtung, Nachahmung, Testen und Üben angemessene Handlungsmuster für unsere jeweilige Situation zu entwickeln.

Wenn sich die Welt um uns herum dynamisch verändert, gibt uns unsere Lernfähigkeit die Möglichkeit, unser Verhalten in verschiedensten Umwelten zu modellieren und so beweglich zu bleiben.

VORSTELLUNGSKRAFT

»Fantasie ist wichtiger als Wissen, denn Wissen ist begrenzt«, so Albert Einstein.

Unsere Fähigkeit, Bekanntes auf neue Art und Weise zu kombinieren, abstrakte Ideen hinter konkretem Erleben zu entdecken und Bilder einer andersartigen Zukunft zu entwickeln, verleiht uns die Kraft nahezu unendlicher Möglichkeiten.

In ungewissen Situationen können wir auf Grundlage unserer Erfahrungen in Kombination mit unserer Fantasie und unserem Entdeckerdrang neue und andersartige Wege finden, um erfolgreich agieren zu können.

KOOPERATION

Häufig wird unsere soziale Ausrichtung im beruflichen Kontext hinter unseren analytisch-rationalen Kompetenzen auf den zweiten Platz verwiesen.

Obwohl originelle und neuartige Ideen gerne aus der Feder Einzelner zu stammen scheinen, wären viele dieser Konzepte nicht Realität geworden, wenn wir nicht die Fähigkeiten hätten, uns mit anderen zusammen zu tun und auf eine gemeinsame Vision hin zu arbeiten.

Ob es nun darum ging, Pyramiden zu bauen oder auf den Mond zu fliegen: ohne die Kraft des Miteinanders hätten wir es nicht geschafft.

Abbildung 3 // DREI GEGENKRÄFTE DES VERÄNDERUNGSWIDERSTANDS

ENERGIEEFFIZIENZ

Unser Gehirn ist sehr leistungsfähig, dabei aber auch ein Energiefresser. Darum ist es sehr um die Effizienz von »Denkvorgängen« bemüht.

Wenn wir etwas häufig tun, generiert es vereinfacht gesagt ein Verhaltensprogramm und speichert dieses als Automatismus ab. Gewohnheiten wie Autofahren oder Zähneputzen können dann auf »Autopilot« laufen. Das befreit unsere bewusste Aufmerksamkeit für Anderes – wie z.B. Musik hören oder telefonieren.

Der Aufbau eines neuen Verhaltensprogramms ist dabei eher kostspielig. Es müssen neue Verbindungen entstehen und auch Altes zuweilen aus dem Weg geräumt werden.

In Transformationsprozessen, die oftmals grundlegend an unsere Denkprogramme (Wahrnehmung, Haltung, Kompetenzen) herangehen, müssen sich neue Ideen gegen die Effizienz und Bewährtheit unserer bisherigen Gewohnheiten durchsetzen.

RISIKOMANAGEMENT

Wenn sich uns die Nackenhaare aufstellen, wissen wir sofort: da stimmt etwas nicht!

Gerade weil wir ein adaptives Lernsystem haben, das immer wieder mit ungewissen Umgebungen konfrontiert wird, ist ein Frühwarnsystem für Gefahrenpotenziale sehr hilfreich. Das Programm »Angst.exe« ist das Hauptwerkzeug unseres inneren Risikomanagers. Diejenigen, die den Wegweiser: »Achtung, hier ist eine Gefahr!« schnell erkennen, haben eine deutlich bessere Chance brenzlige Situationen gut zu überstehen.

Bei Gefahr im Verzug übernimmt »Angst.exe« kurzerhand die Steuerung des Denkens, Fühlens und Handelns.

In Transformationsprozessen herrscht häufig wenig Klarheit, dafür viel Unbestimmtheit. Hier läuft unser innerer Risikomanager, zur Höchstform auf. Wir beginnen überall Gefahr zu wittern und nach allem zu greifen, was das Unangenehme wegmacht!

SELBSTWIRKSAMKEIT

Menschen nehmen häufig nur dann eine Herausforderung an, wenn sie davon überzeugt sind, diese erfolgreich meistern zu können. Dabei ist es in vielen Fällen nicht wesentlich, ob sie auch tatsächlich in der Lage sind, die Situation zu bewältigen. Kurzum: ohne die Überzeugung der eigenen Selbstwirksamkeit legen wir erst gar nicht los.

In Transformationsprozessen kann die Einladung, Veränderung im Kleinen auszuprobieren nach hinten losgehen, wenn keine günstigen Rahmenbedingungen vorliegen. Wiederholte, nicht erfolgreiche Versuche können der Selbstwirksamkeitserwartung massiv schaden. Hören wir noch von Anderen, dass wir versagt haben, verlieren wir gänzlich die Motivation.

Selbstwirksamkeit lässt sich aber auch durch frühe, kleine, häufige Erfolgserlebnisse ganz natürlich stärken. Beobachten wir zudem Andere dabei, wie sie schwierige Situationen meistern und dafür öffentlich gelobt werden, umso besser.



Miteinander reden, hilft!

Nicht erst seit gestern gilt Kommunikation als ein wesentliches Instrument für das Gelingen von Veränderungsprojekten. Wir Menschen sind geborene Geschichtenerzähler. Lange bevor die Schrift erfunden wurde, gaben unsere Vorfahren Gelerntes am Lagerfeuer weiter. Das Erzählen ist eine der ältesten Formen der Wissensvermittlung. In unseren Geschichten offenbart sich unser sozialer Überlebenscode: das Wichtige, das Gefährliche, unsere Hoffnungen und Ängste.

Bei Transformationsprojekten verdeutlicht eine übergeordnete Rahmengeschichte die Sinnhaftigkeit, die Relevanz, die Rahmenbedingungen, aber auch die Notwendigkeit der gewünschten Veränderung. So wird Abstraktes, Komplexes und Diffuses verständlich - am besten in starken, einfachen Bildern, die sich der Zielgruppe schnell erschließen, nachhaltig im Gedächtnis bleiben und helfen, das oft undurchsichtige Geschehen einzuordnen.

Gleichzeitig muss eine transformative »Storyline« die Widerstandskräfte menschlicher Veränderungsbereitschaft aktiv aufgreifen. Sie sollte von Anfang an eine bewusste Auseinandersetzung mit dem (individuellen) Risiko der Veränderung ermöglichen, Verständnis für die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit

der Veränderung erzeugen und ein möglichst hohes Ausmaß an psychologischer Sicherheit bieten. Damit die Beteiligten die Herausforderung der Transformation aktiv annehmen, muss ein übergeordneter Rahmen günstige Bedingungen für die Erkundung des Neuen und den damit verbundenen Kompetenzaufbau der Veränderungsfähigkeit glaubhaft zusichern. Damit bietet sie der Gegenkraft »Selbstwirksamkeit« eine stärkende Flanke. Nicht zuletzt gilt es, den Veränderungsprozess im Hinblick auf einen realistisch zumutbaren Veränderungsaufwand mit Augenmaß zu gestalten und so der Gegenkraft »Energieeffizienz« den Wind aus den Segeln zu nehmen. Der Spannungsbogen einer Transformations-Storyline muss all diese Aspekte zur rechten Zeit ansprechen und diese gleichzeitig mit einem nachvollziehbaren, attraktiven und sinnstiftenden Bild der »neuen Welt« verbinden.

Und nun?

Lassen Sie uns reden. Gemeinsam Geschichten erdenken und in Ihr Unternehmen bringen. Ob von der großen Bühne, im Seminarraum oder in die hybride Kamera – gerne begleiten wir Sie als Vortragredner, Trainer, Coach oder Moderator auf Ihrem Weg aus dem Tornado.

Abbildung 4 // DIE DRAMATURGIE EINER TRANSFORMATIONS-STORY



Abbildung 4 zeigt modellhaft den Spannungsbogen einer Transformations-Story.

