

# Change durch Co-Creation

*Hans-Werner Bormann / Marcus Benfer / Gabriela Bormann*

Wer Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten will, muss sich zuerst mit der Identität der eigenen Organisation auseinandersetzen – und das in einem gemeinsamen Vorgehen. Denn wirkliche Transformation wird erst durch gemeinschaftliche Reflexion möglich. Sie ist auch die Voraussetzung für die Überlebensfähigkeit einer Organisation.

Jede Organisation ist anders. Auch wenn es gerade in Mode ist, von den „zehn wichtigsten Methoden“ für jedwede Veränderung zu sprechen, führt dieses Denken augenscheinlich nicht zu den gewünschten Ergebnissen. Häufig verpuffen diese eher mechanistischen Ansätze schon beim ersten Gegenwind wirkungslos und tragen zur Veränderungsmüdigkeit einer Organisation bei. Wer Veränderungsprozesse nachhaltig gestalten will, kommt nicht umhin, sich bewusst mit der organisationalen Identität der eigenen Organisation auseinanderzusetzen – und dies nicht im Alleingang, sondern in einem co-kreativen Prozess mit den unterschiedlichen Stakeholdern. Denn die über viele Jahre entstandene organisationale Identität ist die „harte Währung“, wenn es darum geht, einen Wandel zu bewirken, der nicht nur an der Oberfläche kratzt, sondern der das Denken, Verhalten und Entscheiden einer Organisation nachhaltig verändert.

## Traditionelles Change Management greift zu kurz

Die Erfolgsquote von Veränderungsprojekten liegt bei circa 30 Prozent. Das heißt, etwa 70 Prozent dauern länger oder kosten mehr als geplant oder erreichen die qualitativen bzw. quantitativen Ziele nicht. Ein Hauptgrund hierfür ist, dass traditionelle Formen des Change Managements in agilen und komplexen Kontexten häufig zu kurz greifen:

- Entscheidungen müssen durch viele Hierarchieebenen gehen, was die Entscheidungsfindung in die Länge zieht und den Veränderungsprozess erheblich verlangsamt.

- Mechanistische Top-Down-Umsetzungspläne unterschätzen, wie komplex Selbstorganisationsstrukturen in Unternehmen sind und welche starke Dynamik sie entwickeln können.
- Expertenkonzepte und abgehobene Strategie-papiere machen von der Intelligenz der in der Organisation arbeitenden Führungskräfte und Mitarbeiter kaum Gebrauch und führen daher zu Ergebnissen, die Potenzial ungenutzt lassen und Widerstandsreaktionen auslösen.

Hinzu kommen dann noch häufig anzutreffende Phänomene, die dem Paradigma der höchstmöglichen Effizienz geschuldet sind und dabei am Kern des Problems ungebremst vorbeilaufen:

- Unzureichende Problemdefinitionen
- Anwendung von Standardlösungen
- Unzureichende Kommunikation oder keine Vergemeinschaftung im Managementteam

Der größte Agilitäts- und Veränderungsverhinderer ist aber ein beinahe schon naives Verständnis vom Funktionieren von Organisationen, das bis heute bei vielen Managern anzutreffen ist. Sie verstehen das Unternehmen oder die Organisation als eine Art technisches System, das mehr oder weniger simplen mechanischen Regeln folgt.

Veränderungen am Grundgerüst dieses Systems – zum Beispiel durch Reorganisation, Einführung neuer Prozesse und Standards, Implementierung neuer IT-Systeme, Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter – führen diesem Verständnis nach automatisch zu einer Veränderung der Organisation: Sie wird dadurch vermeintlich innovativer, leistungsstärker, kundenfreundlicher, flexibler und so weiter. Doch dieses Denken führt zwangsläufig in die Irre.

## Mentale Modelle, Muster und Narrative

Warum ist das so? Organisationen entwickeln mit der Zeit eine personenunabhängige, organisationale Identität. Die organisationale Identität besteht aus bewussten und unbewussten mentalen Modellen (Werte, Glaubenssätze, Überzeugungen) und typischen Mustern der Zusammenarbeit, der Konfliktlösung und Entscheidungsfindung sowie aus dazu passenden Narrativen. Zum Beispiel: Wie und was „Neuen“ in der Organisation erzählt wird, woher die Organisation kommt, wie sie heute tickt und wie es vermutlich weitergehen wird. Die organisationale Identität ist zum größten Teil unbewusst und weist ein großes Beharrungsvermögen auf.

Stehen in einer Organisation Veränderungen an, stellt sich die Frage, ob sich auch eben diese organisationale Identität ändern muss, das heißt, ob es einen Musterwechsel braucht, damit die gesetzten Ziele erreicht werden. Und das ist in den meisten Fällen so.

Co-Creation im Kontext von Veränderung verstehen wir nicht als eine weitere Quick-and-easy-Methode, sondern als einen Ansatz, mit dem sich ein Entscheiderteam ein gemeinsames Zielbild zur Veränderung erarbeitet und gleichzeitig einen Rahmen schafft, in dem sich die Organisation mit ihren typischen, aktuell gelebten organisationalen Mustern beschäftigt, die eine gezielte Veränderung möglich machen oder erschweren. Nur diese bewusste Auseinandersetzung ermöglicht es, neue förderliche Denk- und Verhaltensmuster zu entwickeln und zu etablieren.

Co-Creation bedeutet also, durch verschiedene Formen des gemeinsamen Reflektierens und Handelns (joint action) die Veränderung zu (er-)schaffen. Da die organisationale Identität einer Organisation durch soziale Selbstorganisation entstanden ist, kann sie auch nur durch gemeinsame Reflexion und Aktion verändert werden.

## Verstehen, wie die eigene Organisation tickt

Nur was wir verstehen, können wir verändern. Damit wir verstehen, wie die eigene Organisation tickt, ist eine Kernkompetenz besonders entscheidend: Reflexion. Das gilt umso mehr in komplexen, agilen Kontexten. Alle agilen Tools der letzten Jahre – von Scrum über Kanban und DevOps bis Design Thinking – funktionieren nur, wenn einerseits ihre Anwender lernen, auf einem hohen Niveau

zu reflektieren (Kompetenz), und andererseits diese Kompetenz von der Organisation wertgeschätzt und unterstützt wird (Haltung). Nur mit einer gelebten Reflexionskultur und zugleich einer gelebten Fehler- und Lernkultur kann es einer Organisation gelingen, flexibel, aktiv und anpassungsfähig in Zeiten des Wandels und der Unsicherheit zu agieren.

Es gibt eine Reihe von zum Teil renommierten Unternehmen, die – obwohl sie sich nach außen hin anders präsentieren – noch immer Narrative pflegen, die die Reflexion in die Sozialromantikecke stellen und als Zeitverschwendung etikettieren. Noch allzu häufig gelten „schnelle Managemententscheidungen treffen“ und „einen harten Kurs fahren“ als bevorzugte Führungshaltung.

Um Missverständnisse zu vermeiden: Die Verf. sind davon überzeugt, dass es Situationen im Führungsalltag gibt, die eine schnelle, manchmal auch einsame Entscheidung benötigen. Wird dies jedoch zum zentralen mentalen Modell der Führungsarbeit und damit zum organisationalen Muster („So führen wir hier eben“), dann wird zwangsläufig die Reflexionsfähigkeit der Organisation verkümmern und die üblichen Eskalationsmuster verfestigen sich („Denken tun die da oben“). Komplexität wird sich in einer solchen Organisation nicht bearbeiten lassen. Damit schwächt eine Organisation ihre Überlebenschance.

## Reflexion als Grundstein der Transformation

Reflexion heißt, zum Beobachter des eigenen Denkens und Handelns zu werden. Um co-kreative Prozesse in sozialen Systemen zu gestalten, braucht es gemeinschaftliches Beobachten des organisationalen Denkens und Handelns in der Organisation. Reflexion beinhaltet außerdem, dass aus den Erkenntnissen und Einsichten gemeinschaftlich Entscheidungen abgeleitet und in die Umsetzung gebracht werden.

Bei der aktiven Entwicklung der Reflexionsfähigkeit von Gruppen wie von Organisationen geht es um mehr als um eine personale Denk- und Kommunikationskompetenz, die man in Seminaren erlernen könnte. Es geht vielmehr um die Weiterentwicklung der Haltung und des Handelns der Organisation sowie das tiefe Verständnis und kollektive Einvernehmen darüber, dass Reflexion der Grundstein für jegliche Entwicklung ist, für alles Lernen und für jede Transformation. Aus dieser Sicht ist Reflexion ein unabdingbarer Bestandteil der organisationalen Identität.



### Literaturtipps

Hans-Werner-Bormann, Marcus Benfer, Gabriela Bormann (2019): „Change durch Co-Creation: So verdoppeln Sie den Erfolg Ihrer Transformationsprojekte“, Campus Verlag



Abbildung: Die Change-Erfolgsformel strukturiert die Reflexion des Managementteams

## Die Change-Erfolgsformel als ein wichtiger Mosaikstein

Es gibt weder ein Patentrezept noch ein herausragendes Tool, mit dem alle Probleme zu lösen sind. In unserem Buch „Change durch Co-Creation“ beschreiben wir viele nützliche Mosaiksteine und ordnen sie in einen Gesamtrahmen ein. Ein Beispiel für solch einen Mosaikstein ist die Change-Erfolgsformel. Sie wird idealerweise vor der Entwicklung der Veränderungsarchitektur angewendet.

Die Change-Erfolgsformel (siehe Abbildung) strukturiert die Reflexion des Managementteams: Gibt es ein vergemeinschaftetes Bild von der Formulierung und Auslegung der einzelnen Change-Faktoren – oder sollte noch nachgeschärft werden?

Die einzelnen Faktoren sind hier durch das Multiplikationszeichen „x“ zu einer Formel verbunden. Dies illustriert, was passiert, wenn einer der Faktoren nicht zutrifft, also Null ist: Dann ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass das ganze Ergebnis Null wird und das Veränderungsvorhaben seine Ziele nicht erreicht. Deshalb ist es Führungsaufgabe, für die Kreation eines gemeinsamen mentalen Modells in Bezug auf das Veränderungsvorhaben zu sorgen. Es geht darum sicherzustellen, dass die Entscheider das Vorhaben mittragen und auch die Umsetzung aktiv mitgestalten werden.

## Drei Beispiele für die Anwendung der Change-Erfolgsformel

### 1 Ein Unternehmen führt „Agiles Management“ ein

Dieses Veränderungsvorhaben wird versanden, wenn sich die Entscheider zum Beispiel nicht darüber verständigen,

- dass agile Verfahren nur innerhalb von festen Strukturen funktionieren. Und diese zunächst definiert werden müssen (*Weg*)
- dass agiles Arbeiten eine hohe Reflexions- und Entscheidungsfrequenz erfordert. Die Anzahl der Meetings wird deshalb steigen und den Entscheidern viel häufiger als heute klare und dokumentierte Entscheidungen abverlangen. Das ist der Preis, der dafür zu zahlen ist, dass die Organisation schneller Entscheidungen trifft und sich so schneller den Veränderungen des Marktes anpassen kann (*Bereitschaft*)
- dass agiles Arbeiten nicht bedeutet, dass es keine Führung mehr gibt, sondern dass die Führungskräfte ihre Rolle und ihr Handeln anders gestalten müssen als heute (*Ziel*).

### 2 Ein Unternehmen schickt eine große Anzahl von Mitarbeitern zu Design-Thinking-Seminaren

Das Investment in diese Weiterbildungen wird wirkungslos verpuffen, wenn sich die Entscheider zum

Beispiel nicht darüber verständigen, dass bei dem Einsatz von Design-Thinking-Verfahren

- sich die heute üblichen Muster zur Problemlösung grundlegend verändern werden. Von „Hier ist das Problem – das ist die Lösung“ hin zu einem eher iterativen Denkansatz: „Hier ist das Problem; wir untersuchen zunächst gründlich das Problem und die Anforderungen des Auftraggebers; wir entwickeln verschiedene Handlungsoptionen; hier ist unser Vorschlag für die Lösung“ (*Ziel*)
- der Einsatz von cross-funktional besetzten Arbeitsgruppen zum Grundkonzept gehört und Design Thinking co-kreatives Arbeiten voraussetzt (*Weg*)
- der innerbetriebliche Einsatz von Design-Thinking-Methoden zunächst aufwändiger ist und länger dauert als die bisherigen Verfahren. Und dass dies der Preis dafür ist, dass die Problemlösungen nach der Lernphase innovativer und nachhaltiger sind als heute (*Bereitschaft*).

### 3 Ein Unternehmen fördert cross-funktionale Zusammenarbeit

Dieses Veränderungsvorhaben wird versanden, wenn sich die Entscheider zum Beispiel nicht darüber verständigen, dass cross-funktionale Zusammenarbeit

- ein anderes Denken und Handeln der Führungskräfte erfordert. Und dass diese ein Verfahren brauchen, nach dem sie cross-funktionale Arbeitsgruppen besetzen (*Weg*)
- cross-funktional besetzte Arbeitsgruppen erfordert, die sich die Art und Weise ihrer Zusammenarbeit zunächst selbst erarbeiten und dann auch üben müssen. Und dass diese Lernprozesse keine Selbstläufer sind, sondern dass sie eine bewusste Organisation und Anleitung erfordern (*Bereitschaft*)
- Zeit und Kapazität kostet, bis sich die Arbeitsergebnisse von den cross-funktional besetzten Arbeitsgruppen signifikant von denen der herkömmlich besetzten Arbeitsgruppen unterscheiden (*Preis*).

## Transformation ist Chefsache

Zusammenfassend lassen sich folgende Erfolgsfaktoren für die Gestaltung von Veränderungsvorhaben festhalten:

- Die Führung übernimmt eine aktive Rolle: Transformation ist Chefsache

- Musterwechsel im Denken, Verhalten und Entscheiden der Organisation werden gemeinsam gestaltet (Co-Creation),
- die Organisationsdynamik wird laufend reflektiert
- die weichen und harten Faktoren werden intelligent verknüpft
- es wird nicht gegen den Strom der Organisation geschwommen, sondern effektiv auf ihren Mustern gesurft, um die Veränderung ins Laufen zu bringen
- Die Wirksamkeit der Veränderungsmaßnahmen wird zum Beispiel durch regelmäßige Retrospektiven sichergestellt.

Jeder Organisation, die sich verändern muss, ist zu raten, den – nicht ganz leichten – ersten Schritt vor dem zweiten zu machen: Sich gemeinsam mit der eigenen Identität zu beschäftigen. Es ist die Basis von allem – und von jeder Transformation. **cl**

#### Hans-Werner Bormann

ist Mitbegründer und Geschäftsführender Gesellschafter der WSFB-Beratergruppe Wiesbaden. Der Wirtschaftsinformatiker hat bereits zahlreiche Change-Management-Projekte in verschiedenen Organisationen beraten und entwickelt. Seit 2012 ist Hans-Werner Bormann Vorstandsvorsitzender des Fachverbandes Change Management im Bundesverband der Deutschen Unternehmensberater e.V. (BDU).



#### Marcus Benfer

ist systemischer Organisationsberater und Business Coach, Psychologe, Philosoph und Kulturwissenschaftler. In seiner Coaching- und Beratungstätigkeit setzt er seine Schwerpunkte im Change Management, im Lernen von Organisationen und in der Steigerung der organisationalen Wirksamkeit von Führungskräften. Marcus Benfer ist Inhaber von benfer beratung in Köln sowie Kooperationspartner der WSFB-Beratergruppe Wiesbaden.



#### Gabriela Bormann

ist systemische Organisationsberaterin und Performance Business Coach. Sie arbeitete über 20 Jahre in der IT- und Telekommunikationsbranche in verschiedenen Führungs- und Beratungspositionen. Seit 2012 hat sie mit ihrer eigenen, in Stegen bei Freiburg ansässigen Beratung DECIDE Consulting zahlreiche Veränderungsprozesse begleitet. Gabriela Bormann ist Kooperationspartnerin der WSFB-Beratergruppe Wiesbaden.

