



Im Kern dieses Bausteins stehen die emotionalen Impulse und Gedankengänge, aus denen schließlich Handlungen und Entscheidungen folgen. Gerade weil es kulturelle Automatismen und als „richtig“ oder „falsch“ bewertete Entscheidungsmuster in einer Organisation gibt, fällt der Blick – auch im Transformationsprozess – auf die **Haltung der Leitfiguren**. Wenn ich wissen will, wie die Haltungen von Menschen sind, kann ich deren Gewohnheiten und Verhaltensmuster beobachten. Eine zusätzliche oder alternative Variante wäre es, sich ganz offiziell damit zu beschäftigen beziehungsweise laut die Frage zu stellen, wie wohl die kongruenten¹ Antworten der Organisationsmitglieder (oder bei einem selbst) zu folgenden Fragen ausfallen mögen?

- Was traust Du Dir und anderen zu?
- Worauf bist Du stolz, was bringt Dich zum Lachen oder macht Dich wirklich so richtig glücklich?
- Wen wertschätzt und vertraust Du?
- Wann lehnt Du Menschen ab, die anders als Du agieren oder entscheiden?
- Wie gehst Du mit eigenen oder von anderen gemachten Fehlern um?
- Wie sieht Dein präferierter Konfliktstil im Geschäftsalltag aus?
- Was machst Du, wenn ein Risiko besteht, bei einem Projekt oder Vorhaben zu scheitern?
- Wie stehst Du zu den dringenden gesellschaftlichen Fragen dieser Zeit?
- Wer oder was ist für Dich der Maßstab bei einer Entscheidung?
- Wenn Du in die Zukunft schaust: Wovon bist Du überzeugt, was Unternehmen erfolgreich macht?
- Was wird Dich persönlich beruflich erfolgreich sein lassen und kostet Dich gleichzeitig keine Energie?

¹ Kongruent im Sinne von: Das, was ich sage, ist auch das, was ich denke und tue.

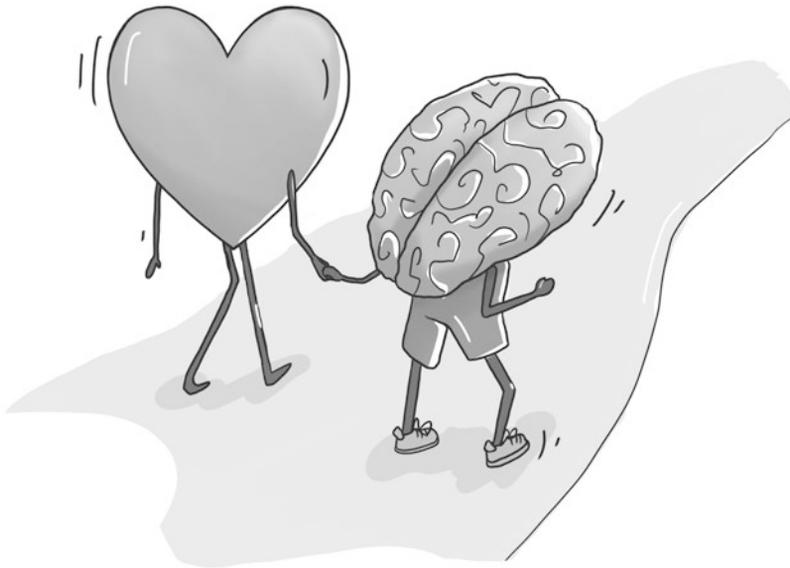


Abb. 16.1 Baustein 1 – Haltung, Sinngebung, Zielsetzung

- Wie siehst Du die Digitalisierung: Als Chance, Verlust, Technologie ...?
- Wieviel Energie hast Du (gerade), um Neues zu erleben und/oder Deine Gewohnheiten zu verändern?

Man darf die Antworten nicht als absolute Wahrheit einstufen. Nichtsdestotrotz schaffen Sie ein Einstiegsbild und dienen der Auseinandersetzung beziehungsweise der Reibung zum offiziellen Zielbild und der Frage, was daran hindert, dieses zu erreichen. Skalierungen helfen in diesem Prozess grundsätzlich sehr gut, die eigene Positionierung greifbarer zu machen. Das heißt, man bittet die Antwortgebenden auf einer Skala von 0 (keinerlei Interesse/Bedarf) bis 10 (100 % dabei), ihre Sicht und Bewertung einzuordnen. Dies klappt beispielsweise gut für die oben zuletzt genannte Frage zum Energielevel beziehungsweise zur Veränderungsbereitschaft.

Wichtig, ja geradezu unverzichtbar für den Erfolg der Arbeit an einer Haltung ist, dass es keine Schuldzuweisungen gibt oder verachtende Signale und Gefühle gegenüber sich selbst oder einer anderen Person entstehen. Jeder Mensch hat Bedürfnisse, in der Regel die gleichen – und das ist auch gut so. Es gibt allerdings Bedürfnisse und Haltungen, die zu anderen Ergebnissen führen werden. Dies darf und sollte man genau so aussprechen. Letztendlich sind wir auf einer Reise ... und nicht in einer Festung oder vor einem Prüfungsausschuss (mit nur einem Versuch).

16.1 Die eigene Identität finden und Ziele im Transformationsprozess daraus ableiten

In den vorhergehenden Kapiteln haben wir uns immer wieder die Frage gestellt, was kann eine gute Identität eines Unternehmens und eine darin gelebte Kultur ausmachen. Welche Bedürfnisse Menschen haben und wodurch sich ein Unternehmen – am Markt und in der digitalen Welt – behaupten wird. Und deshalb wird dieses Kapitel, obwohl dieser Schritt im Transformationsprozess zu den wichtigsten, weil prägendsten gehört, ein sehr kurzes Kapitel werden. Warum? Weil ich davon überzeugt bin, dass Sie an dieser Stelle nur noch drei (neue) Aussagen aufnehmen sollten, um sich dann selbstbewusst ein Netzwerk aufzubauen oder dieses zu nutzen, um aus den Hinweisen, Erläuterungen und Ihren Prioritäten, Ihre **Ziele für den Transformationsprozess selbst zu definieren:**

1. Ein neu gegründetes Unternehmen oder der Kauf eines Start-Ups wird Ihnen eine Zeit lang Schutz vor der Entscheidung bieten, sich mit andersdenkenden und -agierenden Menschen, mit Silostrukturen, Konflikten zwischen Interessengruppen oder den vorhandenen zersetzenden Dynamiken in Ihrer Umgebung aktiv auseinanderzusetzen. Es gibt Führungskräfte, die jedes Mal das Unternehmen wechseln, wenn genau diese Aufgabenstellungen anstehen. Doch in Zukunft wird dies eine allorts zu findende Aufgabenstellung sein, weil sie branchenunabhängig notwendig und sinnstiftend ist. Warum also nicht jetzt hierzu Erfahrungen machen, indem Sie in Ihrem aktuellen Umfeld den Wandel gestalten?
2. Eine ökonomische Erfolgsgeschichte schreibt man in der Regel dann, wenn man beide Hebel – Umsatz und Kosten – bedient. Das Ziel könnte also sein, alle Mitarbeiter in das neue Zeitalter mitzunehmen beziehungsweise zu führen. Abgeleitet davon suchen Sie zusammen mit ihrer Organisation Anwendungsfelder, wo jeder Mitarbeiter wirkungsvoll erfolgreich einen Beitrag zur Kundenbegeisterung und Wertschöpfung liefert. Ja, ich bin sicher, dass dies bedeutet, dass einige Organisationsmitglieder aus ihren Komfortzonen und Mythen-Mauern nur widerwillig hervortreten werden. Doch damit wären wir lediglich wieder bei Punkt 1.
3. Denken Sie bitte groß. Bedenken Sie bitte auch die dargestellten Führungsfehler, in dem Sie beispielsweise kleine Veränderungsschritte ignorieren, wenn es um Verhaltensänderungen geht. Ich wäre ganz bei Ihnen, falls Sie den Verzicht auf ein „Mikromanagement“ einfordern. Das hilft hier in der Tat nicht weiter. Doch neue Gewohnheiten zu üben, sind ein wahres Geschenk von Menschen und ein Beweis ihres Vertrauens an das Ziel und in ihre Führung. Daher ist die Entwicklung der Unternehmensidentität beziehungsweise die Diskussion zur Unternehmensidentität – als ein großes, Stolz-erzeugendes Bild – unverzichtbar. Und somit wird eine gute Mischung – aus ambitionierten (gemeinsam gewählten) Zielen, kleineren Vorhaben und mutigen Schritten dahin – ein Freude-schenkender Prozess.