

Copy and Paste funktioniert... meistens nicht!

Warum wir die Erfolge anderer nicht einfach kopieren können

Gekonnt führt der Dirigent sein Orchester durch die letzten fulminanten Takte von Beethovens 9. Sinfonie. Enthusiastischer Applaus folgt. Raphael ist hin und weg. Diese Aufführung war um Welten besser, als jene von letztem Jahr in seiner Wohnstadt. Raphael hat mit eigenen Ohren den gewaltigen Unterschied zwischen den Berliner Philharmonikern und einem Kleinstadt-Orchester gehört. Doch halt! Die Partitur war doch dieselbe und die Instrumentierung mehr oder weniger auch...

Eine Partitur ist ein perfektes Beispiel für ein Rezept, das - obwohl identisch - zu völlig unterschiedlichen Ergebnissen führen kann. Wieso? Weil der Kontext für das Ergebnis entscheidend ist. Das Orchester, der Konzertsaal, der Dirigent und sogar Faktoren wie Temperatur und Luftfeuchtigkeit entscheiden darüber, was die Zuhörer geboten erhalten.

Übertragen wir das Beispiel mit der Partitur auf die Wirtschaft: Irgendein Guru entwickelt - meist extrahiert aus ein paar wenigen Beispielen - einen neuen Ansatz. Dieser wird in der Folge als das neue Wunderheilmittel angepriesen und viele Unternehmen rennen dem Trend hinterher.

«Wenn es bei X funktioniert hat, funktioniert es bei uns auch!»

«Das ist die Zukunft, wenn wir nicht auf den Zug aufspringen, werden wir abgehängt.»

«Wenn wir das umsetzen sind wir höchst innovativ und ganz vorne mit dabei.»

Kommen Ihnen solche oder ähnliche Sätze bekannt vor?

Der Kontext entscheidet über den Erfolg...

...und ist gleichzeitig der Grund, warum Copy and Paste in komplexen Systemen wie Unternehmen nicht funktioniert! Unterschiedliche Unternehmen haben immer auch einen unterschiedlichen Kontext. Bevor Sie auch nur daran denken, ein Veränderungsprojekt in der Firma anzustossen, sollten Sie die beeinflussenden Faktoren möglichst genau kennen! Wo sind die Stärken und Schwächen in Ihrem «Orchester»? Was lässt Ihr «Konzertsaal» zu? Welche Eigenschaften und Eigenheiten bringt Ihr «Dirigent» in den Prozess ein? Klären Sie so viel wie möglich im Voraus. Das ist Risikomanagement pur. In der Folge können Sie beurteilen, welche Erfolgchancen eine momentan gehypte Methode in Ihrer Unternehmung hat und ob Sie vielleicht besser die Finger davon lassen.

Point of no return

Aktuell sind Ansätze wie Holacracy oder Agile-Transformation in aller Munde und werden als glücksbringendes Allerwelts-Heilmittel angepriesen. Laufend springen Unternehmen auf diesen oder jenen Zug auf und sehr viele werden früher oder später wieder herunterfallen, weil Sie sich die oben gestellten Fragen nicht oder nicht ehrlich beantwortet haben.

Hinzu kommt, dass die meisten Veränderungsprojekte in den ersten Wochen und Monaten durchaus erfolgreich verlaufen. Nicht selten ist dies auf psychologische Faktoren wie den Hawthorne-Effekt zurückzuführen. Man ändert etwas und die betroffenen Menschen wissen, dass sie unter erhöhter Beobachtung stehen. Sie passen deshalb ihr Verhalten an - mindestens für eine gewisse Zeit. Wird die Veränderung nicht nachhaltig verankert, verpufft der positive Effekt und die Mitarbeitenden fallen in alte Muster zurück. Um dem entgegenzuwirken, wird meist die nächste Projektstufe gezündet. Die Geschichte wiederholt sich, bis irgendwann der Point of no return kommt. Die Person, die das Ganze gepusht hat, kann nicht mehr ohne Gesichtsverlust zurück. Deshalb gibt es kein Zurück. Oft folgt in solchen Momenten ein personeller Wechsel oder eine Rochade und der Nachfolger oder die Nachfolgerin hat keine Hemmungen, das Projekt zu beerdigen. Ein teurer Fehlschlag.

Verstehen Sie mich bitte richtig. Holacracy, Agile-Transformation und andere Methoden können unglaublich wirksam sein - wenn sie geeignet sind für Ihre Unternehmung.

Veränderungsprojekte sind wie Schussfahrten von der Passhöhe

Eine kurze Geschichte zeigt Ihnen, wie wichtig Vorbereitung und angemessenes Verhalten bei Veränderungsprojekten sind: Marc ist mit dem Velo unterwegs auf einer gemütlichen Tour einem Fluss entlang. Es geht noch einige Kilometer und er will keine Pause machen, deshalb fährt er freihändig, um sich zu verpflegen. Das ist kein Problem, schliesslich ist er ein geübter Velofahrer und könnte im Notfall schnell anhalten. Einfache Projekte lassen sich in der Regel problemlos «freihändig» managen.

In der nächsten Etappe lässt sich Marc mit dem ÖV auf eine Passhöhe transportieren. Von dort geht es auf eine rasante Schussfahrt mit starkem Gefälle, Spitzkehren und gelegentlichen Steinen von Felsabbrüchen auf der Strasse. Marc mag keine unkalkulierbaren Risiken. Bevor er losfährt, stärkt er sich und kontrolliert den Reifendruck sowie alle wichtigen Schrauben auf festen Sitz. Zu guter Letzt zieht er wegen des zu erwartenden Fahrtwindes eine Jacke über. Endlich geht es los! Beide Hände am Lenker, alles im Griff.

Veränderungsprojekte sind wie Schussfahrten von der Passhöhe! «Freihändiges Vorgehen» wie bei einfachen Projekten ist gefährlich. Bereiten Sie sich akribisch vor. Besser für Sie. Besser für Ihre Mitarbeitenden. Besser für Ihr Unternehmen.

7 Prinzipien für den Erfolg

Sie haben bisher gelesen, was nicht funktioniert und wieso nicht, wenden wir uns nun 7 den Prinzipien für den Erfolg zu:

1. Beginnen Sie mit Ihrem Projekt genau da, wo Ihr Unternehmen aktuell steht. Was ist von hier aus möglich? Was ist die kulturelle Disposition? usw. Setzen Sie alles daran, den eigenen Kontext zu kennen und verstehen, damit Sie wissen, was zu Ihrer Unternehmung passt.
2. Gibt es Unternehmen, die mit einer bestimmten Methode erfolgreich waren? Untersuchen Sie die Ausgangsbedingungen, die es einer bestimmten Praxis oder Struktur ermöglicht haben, in einem anderen Kontext zu entstehen und sich zu entwickeln:

- Sind einige davon in Ihrer eigenen Organisation vorhanden? Können Sie diese verstärken?
 - Wenn nicht, führen Sie Safe-to-fail-Experimente durch, um punktuell Bedingungen einzuführen, die noch nicht vorhanden sind. Achten Sie darauf, dass diese mit der kulturellen Disposition Ihres Unternehmens vereinbar sind.
3. Konzentrieren Sie sich auf die Veränderung der Umwelt, der Prozesse und der Art und Weise, wie Menschen mit diesen (und untereinander) interagieren. Das Verhalten, das wir wollen, entsteht oft, wenn wir die Umgebung verändern, in der die Mitarbeitenden arbeiten.
 4. Wenn Sie ein neues «Rezept» implementieren, beachten Sie unbedingt, dass es nur ein Gerüst ist. Das heisst, es ist der Ausgangspunkt für die Entwicklung Ihrer eigenen Praktiken. Es hilft Ihnen, etwas Eigenes aufzubauen, das für Sie und in Ihrer Umgebung funktioniert. Wie bei einem Hausbau wird das Gerüst irgendwann überflüssig und kann weggelassen werden.
 5. Sind Sie mit einem Veränderungsprojekt unterwegs, holen Sie sich einen Advocatus Diaboli oder Hofnarren ins Boot. Für ein Projekt mit grosser Tragweite ist es eminent wichtig, dass jemand die kritischen Fragen stellt.

Das Projekt läuft bereits als Pilot, jetzt geht es in die Skalierung:

6. One type never fits all. Lassen Sie die erforderliche Vielfalt in der Unternehmung zu, so lange sich diese innerhalb der Grenzen von Zielen, Werten und Organisationsprinzipien bewegt, ist daran nichts Falsches. Unterschiedliche Bereiche sollen unterschiedliche Praktiken haben dürfen.
7. Wenn Sie skalieren, erfinden Sie das Rad nicht neu. Zerlegen Sie die Dinge in kleinere Einzelheiten und schauen Sie, wie sich diese in unterschiedlichen Bereichen neu kombinieren lassen (selbstverständlich unter Beibehaltung der Kohärenz in Bezug auf Ziel und Zweck respektive Rahmenbedingungen wie Werte).

Profitieren Sie von Know-how und Erfahrung

Eine Zusammenarbeit mit Caveltly & Partner, Change Dynamics GmbH

- bringt die relevanten Chancen und Risiken für Ihre Unternehmung auf den Tisch.
- reduziert das Risiko von teuren Fehlschlägen drastisch.
- liefert Ihnen State-of-the-art-Know-how in die Unternehmung.
- erhöht die Wahrscheinlichkeit erfolgreicher Veränderungen markant.
- sorgt für Nachhaltigkeit bei Ihren Veränderungen.

Kontaktieren Sie mich jetzt für ein kostenloses und unverbindliches Erstgespräch.