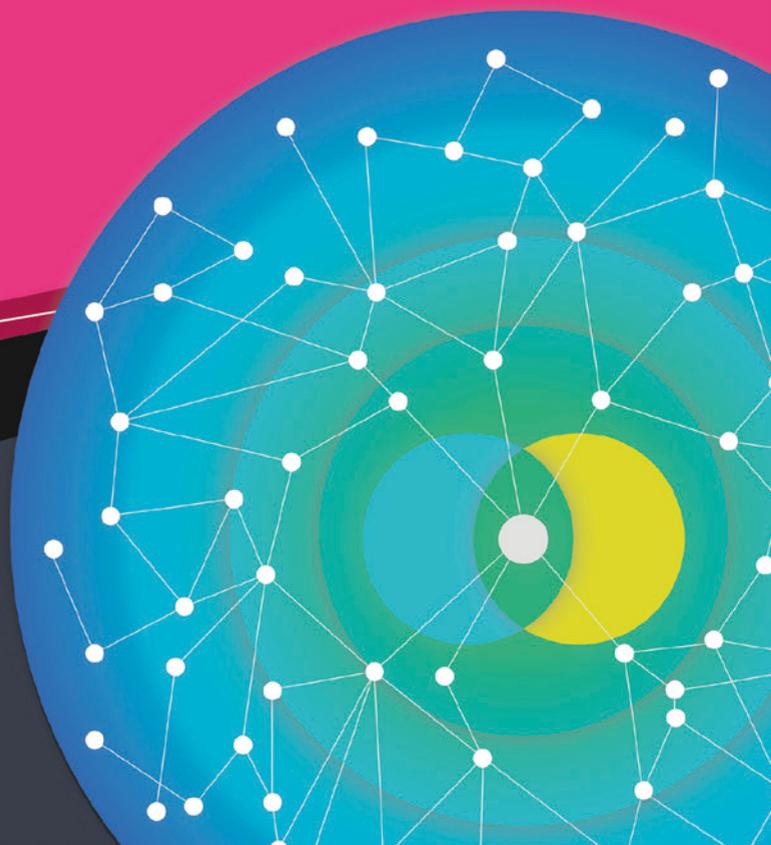


INNOVATORS

WHY!

WENN
TRANSFORMATION
PLÖTZLICH
WIRKT



HAUFE.

WHY!

Wenn Transformation plötzlich wirkt

Innovators

WHY!

Wenn Transformation plötzlich wirkt

1. Auflage

Haufe Group

Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-11309-7 Bestell-Nr. 10441-0001

ePub: ISBN 978-3-648-11310-3 Bestell-Nr. 10441-0100

ePDF: ISBN 978-3-648-11311-0 Bestell-Nr. 10441-0150

Innovators

WHY!: Wenn Transformation plötzlich wirkt

1. Auflage

© 2018 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Satz: Agathe Baëz, Book Sprints Ltd

Umschlag: Henrik Van Leeuwen, Book Sprints Ltd

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

WHY this book?	7
WHY WHYRAL?.....	13
Intro.....	14
Was ist <i>WHYral</i> ?	17
Die Glaubenssätze von <i>WHYral</i>	24
Ist <i>WHYral</i> ein Change- oder Transformationsansatz?	31
Wann passt <i>WHYral</i> ?	36
DER WHYRAL TRANSFORMATION ANSATZ.....	41
It's all about the <i>WHY</i>	42
Viralität: beschleunigen und durchdringen	49
<i>WHYral Transformation</i> – step by step.....	55
Hindernisse im Prozess – und wie man damit umgeht.....	68
DAS 3X1: WAS BRAUCHT WHYRAL TRANSFORMATION?	71
Die Organisationsform.....	73
Das Mindset.....	84
Die Kultur.....	93
WHYRAL TRANSFORMATION GESTALTEN.....	97
Von klassisch zu <i>WHYral</i>	98
Rollen überwinden.....	102
Veränderung in drei Dimensionen verankern.....	108
Virale Kommunikation.....	116
Enablement	128
Evaluation – <i>WHYral</i> on track	139
HOW TO FAIL 143	
10 Tipps, um <i>WHYral Transformation</i> erfolgreich zu verhindern.....	144
Innovators	157

WHY THIS BOOK?

Getreu dem Titel dieses Buches hast auch du dich sicherlich innerlich gefragt: Warum brauchen wir noch ein Buch, das sich mit Change Management und Transformations-Projekten beschäftigt? Das ist korrekt: Von solchen Büchern gibt es schon unzählige.

Wenn dieses Buch ein typisches Management-Buch wäre ...

... dann würde es eine Theorie entfalten, wie das Top Management einen Veränderungsprozess im Unternehmen strategisch durchdenken muss. Doch wenn ich mich mit anderen Geschäftsführern und CEOs austausche, stelle ich immer wieder fest, dass die Frage mit der größten Relevanz gar nicht diejenige ist, die in den meisten Management-Büchern als die Wichtigste gehandelt wird: Mit welcher Strategie kann ich ein Unternehmen bestmöglich leiten? Vielmehr fällt mir zunehmend auf, dass die meisten Gespräche und Diskussionen letztlich immer wieder auf eine ganz andere Frage hinauslaufen:

Mit welcher Strategie ermächtige ich das Unternehmen dazu sich selbst zu leiten?

Genau diese Frage entscheidet am Ende über den Erfolg aller Strategien, Veränderungsprojekte und Transformationen – und die Antwort darauf lautet:

Lass dir von Eiskübeln und der Gerüchteküche helfen

Stell dir vor, du könntest deine Idee zur Unternehmenstransformation in einfache Eiswürfel packen und diese Eiswürfel in einen Eimer werfen. Was für ein großartiges Gefühl wäre es, wenn du miterlebstest, wie jeder deiner Mitarbeiter plötzlich einer nach dem anderen diesen Eiskübel hochnehme und über seinem Kopf ausgösse? Du dächtest sicher, dass du deinen Augen nicht trauen könntest, weil jeder mit

dem größten Vergnügen eine eiskalte Dusche in der Transformation nehme. Wie geht das?

Mit allen Wassern gewaschen

Genau diesen Effekt haben wir im Sommer 2014 bei der Ice-Bucket-Challenge erlebt: Die Idee, sich einen Eimer eiskaltes Wasser über den Kopf zu schütten, das Video davon online zu stellen und dabei Spendengelder für einen guten Zweck einzutreiben, hat sich im Netz schlagartig viral verbreitet. Binnen kürzester Zeit hat sich die Masse der Leute, die mitmachten, immer wieder vervielfacht.

Und genau auf diese Weise sollen auch Veränderungsprozesse in Unternehmen stattfinden: Aus der Mitte der Mitarbeiter soll der eine den anderen mit der Idee anstecken, bis am Ende alle bereitwillig mitziehen. Aber wie kannst du einen solchen Prozess auslösen? Du musst zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Impulse setzen. Das funktioniert ähnlich wie die Gerüchteküche.

Gerüchte werden noch heißer gegessen, als sie gekocht werden

Diese Erfahrung hat jeder Manager schon gemacht: Die Kommunikationsabteilung stellt eine wichtige Warnung zur Datensicherheit ins Intranet, doch – trotz ihrer Wichtigkeit – liest sie kein Mensch. Hat man jedoch zufällig den Sitzplan für einen noch nicht angekündigten Umzug versehentlich im Kopierer liegenlassen, weiß am selben Abend jeder Bescheid. Die Gerüchteküche brodelte: Die Nachricht wandert so schnell von Mitarbeiter zu Mitarbeiter, dass am Ende jeder ein Foto vom Raumplan auf seinem Handy hat und der Facility Manager sich beschwert, er habe den Plan doch noch gar nicht abgesehen. Auch hier findet die Verbreitung rein auf der lateralen Ebene unter den Mitarbeitern statt. Allerdings kam der ursprüngliche Auslöser in dem Sitzplan-Beispiel von mir. Als Initiator einer neuen Bewegung kannst du solche Impulse auch bewusst setzen.

Genau dies ist die Idee der *WHYral Transformation*: Die Veränderung im Unternehmen wird von Initiatoren ins Leben gerufen, nimmt dann

aber eigenständig ihren Weg durch die gesamten Netzwerke des Unternehmens, ohne dass wir eine Top-Down-Anordnung brauchen.

Wir leben *WHYral* selbst!

Bei Haufe leben zahlreiche Veränderungsprozesse *WHYral*. Dieses Buch und die Art seiner Entstehung ist das beste Beispiel, wie ernst es uns mit dem *WHYral*-Ansatz ist. Bei einem klassischen Management-Buch müsste ich aufgrund meiner Rolle als Geschäftsführer natürlich der Autor sein. Doch ich bin es nicht – und das nicht etwa, weil es in unserem Unternehmen gerade so turbulent zugeht, dass ich als Geschäftsführer keine Zeit fände, mich noch um publizistische Aktivitäten zu kümmern. Falsch! *WHYral* bedeutet Verantwortung abzugeben und Vertrauen zu schenken. Der Beitrag und nicht die Stellung in einer Hierarchie entscheidet. Und ich freue mich sehr, dass ich um ein Vorwort zu diesem Buch gebeten wurde.

Das Konzept zu *WHYral Transformation* ist, wie sollte es anders sein, *WHYral* entstanden: Wir wussten relativ bald, dass wir in Transformations-Projekten, die wir mit unseren Kunden durchführen, eine Alternative zum klassischen Change Management brauchen. Auch die Erfahrung mit Transformationen im eigenen Unternehmen hat uns gelehrt, dass das Ausrollen einer Veränderung von oben nach unten nicht der richtige Weg ist. Wir schufen also Raum für eine Idee und lockten damit eine Gruppe von „Innovatoren“. Aus den verschiedensten Bereichen (Marketing, Vertrieb, Produktmanagement, HR) fanden sich Kollegen, die sich für die Idee eines *WHYralen* Veränderungsprozesses begeistern konnten und in der Lage waren, Verantwortung für die Erarbeitung eines neuen Transformations-Ansatzes zu übernehmen. Aus deren Netzwerk kamen weitere Menschen hinzu, die sich selbstorganisiert kurzschlossen und intensiv am Konzept der *WHYral Transformation* arbeiteten. Im Laufe der Zeit wurde aus der Idee ein Konzept, das durch Erfahrungen aus eigenen, aber auch Kundenprojekten, iterativ weiterentwickelt wird. Die Mammut-Aufgabe klassischen Konzepten etwas entgegenzustellen und mit dem Konzept der *WHYral Transformation* eine brauchbare

Alternative zu entwickeln wurde selbst zu einem *WHYral* Hit in unserem Unternehmen. Damit hat sich wieder einmal bewährt:

Lass los, glaube an die Fähigkeiten und Leidenschaften der Mitarbeiter und Dein Vertrauen wird belohnt

Und genau dieser Effekt ist in der *WHYral Transformation* enthalten: Die Initiatoren („Initiators“) senden ihren Impuls zur Veränderung an eine kleine Gruppe von offenen und entwicklungsfreudigen Mitarbeitern: die Innovatoren („Innovators“). Mit dem Vertrauen der Initiatoren werden sie für die Idee brennen und sie auf viralem Weg über die „Early Adopters“ und die „Majority“ verbreiten, bis sie schließlich auch die „Late Majority“ erreicht. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter alle von der Begeisterung angesteckt werden – wie bei der Ice-Bucket-Challenge – und aus ihrer eigenen Motivation heraus mitmachen. Jeder hat seinen eigenen Beweggrund: sein *WHY*. Daher der Name *WHYral Transformation*.

Wenn jeder sein *WHY* findet, wird schnell klar, welcher Weg einzuschlagen ist, um in die richtige Richtung zu laufen. Und so musst du auch als Manager nicht vorausgehen und selbst den richtigen Weg finden. Denn vorne ist da, wo sich KEINER auskennt.

WHYral Writing

Dieses Buch wurde folgerichtig von den Mitarbeitern entwickelt und erstellt, die in ihrer Rolle als Innovatoren das Konzept der *WHYral Transformation* ursprünglich ausgearbeitet haben. Als Autoren haben sie nicht nur Verantwortung übernommen. Ich staune, in welchem atemberaubenden Tempo sie dieses Buchprojekt verwirklicht haben. In einem viertägigen Sprint haben die Innovatoren der *WHYral Transformation* zusammen mit Redakteuren in einem kollaborativen Schreibprozess das gesamte Werk produziert. Unterstützt wurden sie von zwei BookSprint-Facilitatorinnen, die mit agilen Methoden den Prozess steuerten. Aufgrund der kollaborativen Schreibmethode, erscheint das Buch nicht unter den Namen der einzelnen Autoren, sondern mit dem genau durchdachten Pseudonym. Wenn du wissen

möchtest, wer sich hinter *den Innovators* verbirgt, schau in die Autorenporträts am Ende des Buchs.

Nun wünsche ich viel Spaß beim Lesen. Lass dich inspirieren, lass dich überzeugen und lass dich anstecken von der Idee *WHYral Transformation*. Ich verspreche: Es lohnt sich!

Joachim Rotzinger

Geschäftsführer Haufe-Lexware GmbH & Co. KG



Die Autorengruppe "Innovators"; Foto: Marko Kubitz

WHY *WHYRAL*?



INTRO

Seit über 50 Jahren gibt es Change Management, das Management von Veränderungsprozessen, als anerkannte Disziplin. Unzählige Unternehmen haben sich seither an den gängigen Vorgehensweisen und Theorien zu Change orientiert und gewaltige Summen in Personalentwicklung und Tools investiert. Über die Jahre wurden Tausende von Büchern zu diesem Thema veröffentlicht (ca. 83.000 sind es bei Amazon derzeit). Trotz all dieser Anstrengungen zeigen die meisten Studien, dass nach wie vor mindestens zwei Drittel aller Change-Projekte in Unternehmen scheitern. Außerdem stellen doch viele Unternehmen, Berater und Beobachter immer wieder fest: Bei vielen Menschen gibt es eine starke Veränderungsmüdigkeit. Aussagen wie „Wir haben hier schon viel kommen und gehen sehen“, „Zurücklehnen, vorbeiziehen lassen, vorlehnen und dann einfach weitermachen wie zuvor“ oder auch der Rückzug in Routinen und gewohnte Umgebungen zeigen dies immer wieder deutlich.

Für uns in der Haufe Group gehört Veränderung seit Jahrzehnten zum Alltag. Was nicht heißt, dass wir uns deshalb damit leichter tun als andere. Aber wir haben viel experimentiert, ausprobiert, gelernt. Und jetzt kommen wir mit diesem Buch, das einen weiteren Veränderungsansatz beschreibt. Unsere Erlebnisse bei diesem Prozess haben uns so begeistert und überzeugt, dass wir dies teilen und mitteilen wollen. *WHYral Transformation* ist nämlich ein Ansatz, der Organisationen fundamental und kontinuierlich bis in die DNA verändert.

Wir wissen: Wir haben gar nicht die Wahl zu entscheiden, ob wir uns mit Veränderungen auseinandersetzen wollen – weder im Privaten noch im Business-Umfeld. Denn Veränderung ist allgegenwärtig und das Tempo nimmt stetig zu. Die Kundenbedürfnisse und Märkte wandeln sich stetig. Die Komplexität von Themen, Perspektiven und Technologien nimmt zu. Disruptive Kräfte vervielfältigen sich. Der