

# **Entwicklungs-, Austausch- und Gestaltungsforum der Akademie für Potenzialentfaltung zu Kulturwandel und Potenzialentfaltung in Unternehmen und Organisationen**

## ***Konzept zur Erstellung einer anderen Veröffentlichung zu Veränderungen in Unternehmen und Organisationen***

### **Inhalte dieses Konzeptpapiers**

- Grundgedanken
- Überlegungen zur Anwendung und Wirkungsweise
- Strukturierung der Kapitel i.e. der gemachten Erfahrungen
- Konzeptionelle Überlegungen
- Nächste Schritte zur gemeinsamen Erstellung und Zeitplanung

### **Grundgedanken:**

Es gibt viele Managementbücher, die neue und moderne Managementmethoden, oder solche, die es vorgeben zu sein, erklären, lehren und gerade zu predigen. Diese bedienen sich einer meist vergleichbaren Wortwahl, häufig schnittigen Anglizismen und zeigen immer wieder hoch attraktive Erfolgsgeschichten auf, wie Veränderungen (Agilität, Lean, Digital, etc.) funktionieren. Es wird der Anschein erweckt, dass mit der Anwendung der vorgeschlagenen Methoden und Vorgehensweisen eine erfolgreiche Umsetzung problemlos möglich sein wird und sich der gewünschte Zielzustand geradezu mühelos einstellen wird. Die Leser werden in unrealistische oder auch im jeweiligen beschränkten Kontext realistische Szenarien gehoben, die sich aber sehr selten in die dem Leser bekannten und gefühlten Realitäten übertragen lassen. Es wird eine Realität vormittelt, die es in Reinform selten oder schlicht und einfach so nicht gibt. Dementsprechend funktionieren die empfohlenen Managementmethoden nur eingeschränkt oder eben gar nicht.

So wird eine Scheinwelt geschaffen, in der die Ratsuchenden Führungskräfte, Vorstände und Geschäftsführer sich vordergründig sicher fühlen aber bei dem Versuch der eigenen Umsetzung meist scheitern. Sie scheitern mit der Anwendung der vorgeschlagenen Methoden und Vorgehensweise, weil diese zum einen keinen Allmachtsanspruch haben können. Zum zweiten, weil bei ihrer Umsetzung zu viele Unwägbarkeiten existieren, die diese Methoden nicht antizipieren können denn die Realitäten liegen jenseits des Kognitiv-Rationalen. Das Scheitern geht nicht nur mit einer Ernüchterung auf Ebene der Führungskräfte einher, die wieder in ihre bekannten Verhaltensmuster verfallen und damit

eine weitere Veränderung verhindern, sondern auch mit einer hochgradig frustrierten Organisation und den Menschen, die ihr arbeiten. Diese Frustration steigt an, wenn sich verschiedene Veränderungsvorhaben aneinanderreihen und in Folge scheitern bzw. nicht gut laufen. Dieses Phänomen erkennen wir in der Wirtschaft aber auch in der Gesellschaft immer häufiger. Die Folgen sind bekannt: Unzufriedenheit, Ich-Fokussierung, Ablassen vom Gemeinschaftssinn, schlechtes Führungsverhalten, etc.

Wir wissen aus der Neurobiologie, dass sich Menschen in einer ständigen Ambivalenz bewegen und es ihnen daher schwerfällt, in eine bewertungsfreie Umsetzung bei Veränderungen zu gehen. Sinnvoller ist es allemal, wenn Menschen sich selber in einen Erfahrungs- und Lernprozess bringen. Aus diesem heraus können sie ihre Rückschlüsse ziehen, ihr Potenzial entfalten und daher unter Anwendung dieses Potentials Veränderungen überzeugter, nachhaltiger und überzeugender gestalten.

Wir wollen Veröffentlichungen schreiben, die den Leser zu einer fortlaufenden Reflexion anregt. Er soll durch das kontinuierliche Nachdenken zur Entfaltung seiner Potentiale und zur Entwicklung einer individuellen Erkenntnis eingeladen werden, wie die Veränderungen gestaltet werden sollen, wie diese sich vollziehen sollen und welche Rolle der Gestalter, also der Leser, einnehmen soll.

Das Veröffentlichung bedient sich des wirksamen Mechanismus der Übertragung einer Selbsterkenntnis durch Reflexion in die überzeugte und überzeugende Handlung. Durch die intensive Auseinandersetzung mit Sachverhalten der Veränderung wird eben dieser Prozess im Gehirn angestoßen und zur Umsetzung gebracht. Das Ergebnis der Veränderung ist substanzieller und wirkungsvoller.

(...)

### **Überlegungen zur Anwendung und Wirkungsweise:**

Die Wissenschaft und die gemachten Erfahrungen lehren, dass es keine einheitliche Methode geben kann, nach der sich Organisationen verändern können. Dazu ist jede Organisation, die als ein hochdynamisches und systemisch vernetztes Gebilde zu verstehen ist, zu unterschiedlich in ihrer Komplexität sowie ihrer Reaktion auf exogene und endogene Impulse. Organisationen sind immer Ansammlungen von Menschen, geprägt von einer hochgradigen Individualität, mit eigenen Realitäten, Sorgen, Wünschen und Erwartungen.

Wir schreiben die Geschichten auf Basis von vielen gemachten realen Erfahrungen. Es soll aus einer Vielzahl von gemachten Situationen bestehen, die sich in der Realität tatsächlich so abgespielt haben. Diese Erfahrungen sollen Veränderungssituationen in Unternehmen und großen Organisationen beschreiben. Die Beschreibungen sollen so detailliert wie möglich sein und vor allem immer ein ganzheitliches Bild geben. Der

Leser wird konsequent mit auf eine „Reflexions- und Erfahrungsreise“ genommen, auf der er sich immer wieder Fragen stellt:

„Wie hätte ich mich in dieser Situation verhalten?“, „Was hätte man, was hätte ich anders machen können?“, „Warum hat sich der beschriebene Kontext so ergeben?“, „Was wären mögliche Handlungsoptionen gewesen?“, „Wie hätte ich diese Veränderungssituation zum Erfolg geführt?“.... usw.

Wir wollen ganz bewusst den Fokus auf Entwicklungen, Entscheidungen und Verhaltensweise legen, die nicht gut waren oder nicht gut gelaufen sind. Es sollen bewusst positive und negative Entwicklungen im Wechsel gezeigt werden. Der Leser soll über die Schilderungen der Gegebenheiten, Verhaltensweisen, Reaktionen und Ergebnisse seine eigenen Schlussfolgerungen ziehen und so über die eigene Bewertung durch eigene Reflexion zu einem Ergebnis kommen, welches ihm in Veränderungssituationen in seiner Organisation aufzeigt, welches ein potenziell richtiges bzw. besseres Verhalten gewesen wäre.

Das Buch sollte sich im Wesentlichen zweier „Stilmittel“ bedienen. Zum einen der immer wieder sachlich-neutralen Beschreibung der jeweiligen Zustände, Verhaltensweisen und Vorgehensweisen von Veränderungssituationen und Menschen in diesen Veränderungssituationen. Zum anderen soll der Leser fortlaufend angeregt werden, sich selbst zu hinterfragen, wie er persönlich reagiert hätte. Dies kann auch durch bewusst provozierend formulierte Aussagen erreicht werden. Dieser Prozess sollte kontinuierlich zum Nachdenken anregen und damit die Gedanken fördern, wie der Leser selber reagiert bzw. sich verhalten hätte.

Um es noch einmal klar zu sagen: wir wollen keine Aneinanderreihung von Erfolgsstories, Case-Studies und Methoden produzieren, die den Leser in einen positiven Gemütszustand des „Alles-ist-möglich“ versetzen. Wir wollen auch nicht mit dem erhobenen Zeigefinger arbeiten, um immer wieder darauf hinzuweisen, was nicht geht und sein darf. Es geht um die sachlich neutrale Beschreibung von Veränderungssituationen, in die sich der Leser versetzen kann, diese für sich selber durchleben kann und sich während der Reflexion seine Gedanken machen kann, wie er selber in gleicher Situation reagiert hätte. Es ist davon auszugehen, dass der Leser – und Rat suchende Manager – auf diese Art fast immer zu den für ihn und die Veränderungssituation richtigen Verhaltensweisen und Reaktionen kommt.

Wir wollen und werden dieses Buch bewusst unter zwei große – unsichtbare – Überschriften stellen. Erstens, dass dies ein bewusst anderes Format als die immer wieder präsentierten Erfolgsstories in Managementbuchformat ist. Wir grenzen uns ganz deutlich ab. Zweitens soll die Potentialentfaltung als neurobiologischer Prozess zum Tragen kommen, damit wir einen wirklichen Mehrwert für den Leser und die Leserinnen schaffen.

(...)

## **Strukturierung der einzelnen Erfahrungskapitel:**

### **1. Situationsbeschreibung:**

Gefordert ist eine weitgehend präzise sachliche Beschreibung der Ausgangssituation: Vor welcher Veränderungssituation befand sich das betreffende Unternehmen bzw. die relevante Organisation? Was sollte im Zielzustand erreicht werden? Auch wenn genau dieses zu Beginn der Veränderung noch nicht klar war, so sollte dies beschrieben werden.

Das zweite Augenmerk gilt der oder den handelnden Personen. Die sind meist die Geschäftsführer, die Vorstände oder Manager der oberen Führungsebene. Die beteiligten und handelnden Personen sollten nicht nur in ihren organisatorischen Rollen sondern auch vor allem in ihrem emotionalen Zustand beschrieben werden. So kann sich der Leser besser in diese herein zu versetzen und diese verstehen. Gerade die Sorgen und Ängste am Anfang einer Veränderung geben immer ein gutes Vorzeichen auf die im Laufe des Prozesses sich ergebenden Verhaltensweisen sowie die sich anschließenden Reaktionsmuster der handelnden Menschen.

(...)

### **2. Prozess der Veränderung:**

Beschreibung der Art und Weise, wie die Veränderung geplant und schlussendlich in die Umsetzung gegeben wurden. Es soll beschrieben werden, welche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen den handelnden Personen in der Veränderung gegeben wurden und wie sie diese ausgefüllt haben. Neben der Beschreibung der angewendeten Instrumente und Methoden soll eine Beschreibung der Verhaltensweise der verantwortlichen Manager gegeben werden.

(...)

### **3. Gedankengänge und Verhaltensweisen im Beginn der Veränderung:**

Darüber hinaus ist auch die emotionale Ebene zu erläutern: wie fühlten sich die Menschen, die in der Veränderung in verantwortlicher Position agiert haben? Wie sind sie mit ihren Vorbehalten, Ängsten und eigenen Empfindungen umgegangen? Haben sie diese geäußert oder waren diese nur implizit nachvollziehbar? Die Verfasser der jeweiligen Erfahrungsberichte waren mit hoher Wahrscheinlichkeit so nah an den handelnden Personen, als dass sie die emotionalen Regungen und Befindlichkeiten sicherlich verstanden haben dürften. Häufigen traten diese auch in Gesprächen zutage. Sie wurden in Coaching- oder Mediationsgesprächen ausgesprochen und adressiert.

(...)

#### 4. Hindernisse und Hemmnisse der Veränderung:

Dieses Kapitel ist das Herzstück eines jeden Erfahrungsberichtes zur durchlebten Veränderungssituationen. In schonungsloser und ehrlicher Offenheit sollen die Hindernisse und Hemmnisse der Veränderungssituation geschildert werden. Es kann eine von aussen nach innen vorgenommen Schilderung erfolgen – der den Bericht verfassende Autor erläutert aus seiner Sicht und schildert, dass was nicht (so) gut gelaufen ist. Es können aber auch die Sichtweisen von innen nach außen geschildert werden. Hier kommt es darauf an, wie nah der Autor an den jeweiligen Personen dran war, die die Veränderungen zu verantworten hatte und diese gestaltet haben. Durch die Schilderungen der persönlichen und emotionalen Empfindungen und Befindlichkeiten lässt sich eine Nähe aufbauen, die den Leser stark in die Reflexion bringt und zum Nachdenken über sein eigenes Verhalten anregt.

(....)

#### 5. Ergebnisse und Folgen der Veränderung:

Das letzte Kapitel soll nüchtern und sachlich den Zielzustand beschreiben, in dem sich die Organisation bzw. das Unternehmen nach der Veränderung befunden hat. Vielleicht haben sich bereits auf der Seite der verantwortlichen Gestalter der Veränderungen erste Einsichten und Erkenntnisse ergeben, warum sich der Zustand der Veränderung so eingestellt hat, und das ursprünglich ins Auge gefasst Zielbild nicht erreicht wurde. Diese sollen geschildert werden, den auch diese regen zur Reflexion und zum Nachdenken an.

(...)

### **Konzeptionelle Überlegungen:**

Die gemachten Erfahrungen sollen sich als einzelne Kapitel in dem Buch aneinanderreihen. Über die Choreographie der Situationsbeschreibungen wird entschieden, wenn alle Kapitel vorliegen. Ein Vorwort und eine Einführung führen den Leser zu den Inhalten, ohne die gedachte Wirkungsweise konkret zu erläutern. Die Wirkungsweise soll sich aus der Form und der Art der Beschreibung in den einzelnen Kapiteln ergeben. Durch das subtile Stellen von Fragen oder indirekt an den Leser gestellte Überlegungen soll dieser immer wieder zum Nachdenken und zur Reflexion angeregt werden.

Jedes Kapitel sollten aus maximal 6 - 10 Seiten (tbd) bestehen. Diesem Format können Leser problemlos folgen, entweder wenn sie das Buch nach kurzer Lektüre immer wieder aus der Hand legen wollen oder aber wenn sie sich nicht kapitelweise vorarbeiten wollen. Der Anspruch sollte darüber hinaus sein, dass das Buch als Ratgeber immer wieder zur Hand genommen werden kann und sich keine übergeordnete Story-Line aufdrängt, so dass der Leser nicht gezwungen ist, das Buch als Ganzes zu lesen und zu verstehen.

Bei diesem Format kann auch über die spätere Umsetzung in Podcasts, Clips oder gespielte Comics (Gamification) nachgedacht werden.

Über die Plattform der Akademie werden wir alle Akademiemitglieder zur Teilnahme auffordern. Jedes Akademiemitglied fungiert somit als Autor, der das Buch in Folge auch als eigene Marketing-Maßnahme oder Dreingabe bei Kundenterminen nutzen kann.

Die übergeordnete Redaktion liegt bei Klaus-Dieter Dohne und Jan-Peter Schacht.

(...)

### **Nächste Schritte zur gemeinsamen Erstellung und Zeitplanung:**

In einem nächsten Schritt sollte das hier vorliegende Konzept von allen Teilnehmern des Entwicklungs-, Austausch- und Gestaltungsforum der Akademie für Potenzialentfaltung gut und umsetzbar befunden werden. Es werden in Folge (Mitte März 2019) in einem Austauschforum (Skype, Share-point, etc.) die Punkte besprochen, die unklar sind bzw. deutlicher hervorzuheben sind. Idealer Weise werden 2-3 Erfahrungssituationen als Gestaltungsprobe vorgelegt und nochmal besprochen. Wenn die Herangehensweise und Strukturierung für alle Teilnehmer des Forums klar sind, soll die Umsetzung ab Ende März begonnen werden. Die Kerngruppe der Herausgeberschaft sind die sich am 15.2.2019 in Göttingen erstmalig zusammengefundenen Teilnehmer der Plattform. Ein weiteres konzeptionelles und inhaltliches Engagement wird erwartet. Ein späteres Ausscheiden von der Plattform ist möglich, sollte aber vermeiden werden.

Sobald das gemeinsame Commitment aller Teilnehmer der Plattform zum Buchkonzept erfolgt das Erstellen der gemachten Erfahrungsberichte sowie die Öffnung der Plattform durch den Aufruf zur Einreichung von eigenen Erfahrungsberichten aller Akademiemitglieder.

Idealer Weise liegt im Sommer 2019 ein erster Entwurf bestehend aus 10 – 15 Kapiteln (=Erfahrungsberichten) vor.

(...)