

Partizipative Transformationsprozesse

Mitarbeitende mitnehmen: Veränderungen in Organisationen gemeinsam planen und umsetzen

Prozessberatungsangebot mit individuell angepassten Formaten (Workshops, Seminare, Trainings, Coaching & Consulting)

Transformationsprozesse in Organisationen gelingen, wenn die Mitarbeitenden in die Analyse und das Design der Changeprozesse aktiv eingebunden werden. Transformation bedeutet nicht nur eine Veränderung der Arbeitsprozesse, sondern immer auch eine Veränderung der persönlichen Arbeitsabläufe für jeden Mitarbeitenden und eben oft auch eine daraus resultierende Veränderung der Organisationskultur an sich.

In meiner jahrelangen Arbeit als Prozessberaterin für Transformationsprozesse im Programm „UnternehmensWERT: Mensch“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales“ habe ich live erfahren, was die Transformation einer Organisation für Menschen bedeutet, wodurch sich innerer Widerstand entwickelt und wie die Ängste und Befürchtungen der Mitarbeitenden abgebaut werden können.

Transformationsprozesse sind anstrengend, denn alte Routinen müssen verlernt und neue erlernt werden. Vertraute Arbeitsweisen werden gegen unbekannte Strukturen getauscht: Das erfordert Mut, Neugier und Lernbereitschaft, aber auch einen respektvollen Umgang mit dem, was in der Vergangenheit gewachsen ist. Was soll sich ändern, warum muss sich etwas ändern, was kann bleiben? Was hat sich bewährt, was soll verstärkt werden und was sollte weniger werden? Was muss dazukommen, was sollte sich erneuern, was gestaltet werden?



1



Um Antworten auf diese Fragen zu finden starten wir im Workshop gemeinsam mit einer Blue Ocean Analyse, die dann durch bildhafte Methoden wie PLAYMOBIL pro konkretisiert wird. PLAYMOBIL pro® ist ein innovatives haptisches Tool für Profis, das Problemlösung und kreatives Denken in Businesskontexten fördert.

„Der Alltagshabitus des Denkens, Fühlens und Wollens lässt sich durch einen Prozess verändern, der durch die folgenden Schritte gekennzeichnet ist: innehalten, umwenden, loslassen, kommen-lassen, in-die-Welt-bringen, verkörpern.“¹

Um nachhaltige und erfolgreiche Transformationsprozesse zu ermöglichen, ist es wichtig, das individuelle Denken und die daraus entstehenden inneren Bilder für eine wünschenswerte Zukunft zu besprechen. Denn sehr häufig leiten wir eine mögliche Zukunft aus dem Erleben der eigenen Vergangenheit oder Gegenwart ab, weshalb die Zukunftsbilder nur eine geringe transformative Kraft haben.



2

„Wir entscheiden uns grundsätzlich eher für das, was wir kennen.“²

Durch das konkrete Bauen und gemeinsame Gestalten von zukünftigen, innovativen Szenarien können wir eine neue Zukunft greifbarer, vorstellbarer und damit wahrscheinlicher machen.

Mit haptischen und analytischen Aufgabenstellungen werden Ängste und Befürchtungen der Mitarbeitenden gezielt adressiert, um so aufgearbeitet werden zu können. Verlustängste, Changewiderstand und Unsicherheit vor dem Unbekannten können dadurch reduziert und mit individuellen Lösungen aufgefangen werden.

¹ „Theorie U: Von der Zukunft her führen“, Otto Scharmer 2005 (Vorsitzender des MIT IDEAS-Programms für branchenübergreifende Innovation, Massachusetts Institute of Technology)

² Philip Meissner, „Entscheiden ist einfach“, Campus Verlag



Aus den 3D-Mappings der aufgebauten Szenarien können dann wertvolle Rückschlüsse für den weiteren Transformationsprozess gewonnen werden:

- „Welche Stellen im Zukunftsszenario fungieren als Tipping Points im System, von denen aus Veränderungen leichter realisiert werden können?“
- „Welche Stakeholder oder Mitarbeitende können als Changeagenten gewonnen werden?“
- „Welche nahen Ziele und Handlungsempfehlungen können ausgesprochen werden?“
- „Welche weitere, alternativen Zukünfte sind denkbar, wenn dieses Szenario als machbar eingestuft wird?“

Das Debriefing des Initialworkshops ermöglicht die Konkretisierung des weiteren Ablaufs des Transformationsprozesses.



Aus dem theoretischen Inhalt:

- **Warum fallen Veränderungen schwer?**
Die Prospect Theorie von Nobelpreisträger Daniel Kahnemann (Kognitionspsychologe)
- Das „Model of Change“ von Kurt Lewin
- Grundzüge der Theory U von Otto Scharmer (MIT)
- **Was hilft bei Transformationsprozessen?**
„Psychologische Sicherheit“ nach Amy Edmondson (Harvard Business School) als relevanter Performancefaktor für gelingende Veränderungen
- **Wie stellen wir sicher, dass sich die Mitarbeitenden langfristig eingebunden fühlen?**
Agile Retrospektiven als partizipative Bausteine des Transformationsprozesses
- **Und wie sieht das praktisch aus? Wo und wie können wir etwas ausprobieren?**
„Landebahnen der Zukunft“ (Theory U) als experimentelle Zukunftsräume in der Organisation schaffen und wertschöpfend nutzen

Anna Hoffmann Consulting

*Consultant und Prozessberaterin für die digitale Transformation, Agilität und Zukunftsfähigkeit
KI-Trainerin im Programm "Mittelstand digital" der deutschen Mittelstand 4.0 Kompetenzzentren
Dozentin für agiles Innovationsdesign LSWI Universität Potsdam; Innovationsmanagement KMU (IHK)*

