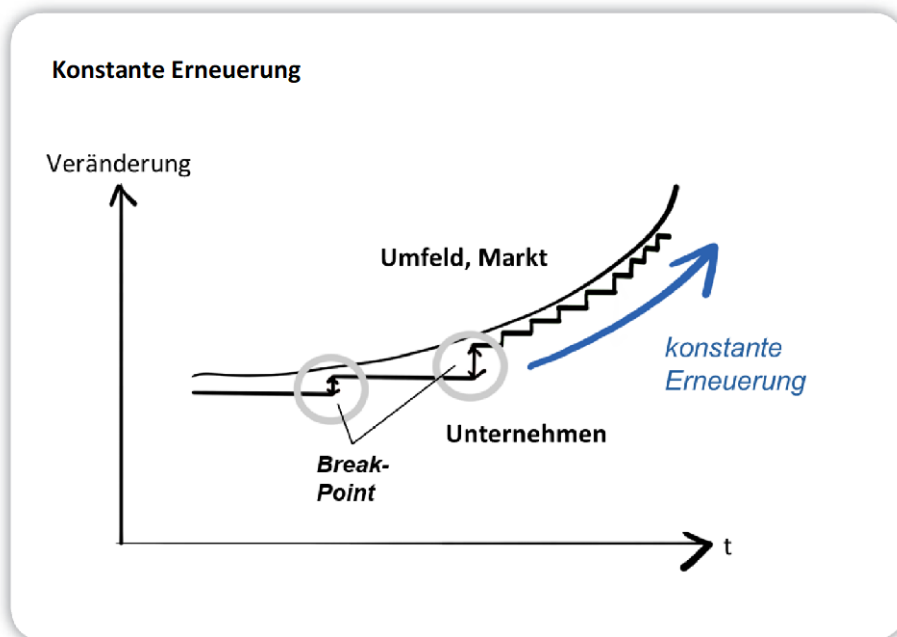


«Herausforderung Kontinuierliche Erneuerung»

Veränderungsdruck und Veränderungsgeschwindigkeit steigen. Ein Paradigmenwechsel und neue Fähigkeiten sind notwendig.



Weil die Veränderungen in Umfeld und Markt exponentiell zunehmen, reicht eine etappenweise Anpassung nicht mehr aus, um die Lücke zwischen Markt und Unternehmen zu schliessen. Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen, dass diejenigen Unternehmen erfolgreich sind, welche sich kontinuierlich zu erneuern vermögen. Weil so kontinuierliche Transformation zum Tagesgeschäft einer Organisation wird, ist die **Entwicklung von Transformationsfähigkeiten** ein kritischer Erfolgsfaktor.

Klassisches Change Management reagiert auf Leidensdruck und erfolgt **von aussen nach innen**. Diese Umbrüche, sogenannte «Break Points», werden von den Organisationsmitgliedern schmerzhaft erlebt, weil die Veränderungen top-down und sprunghaft erfolgen. Bei diesen Veränderungssprüngen

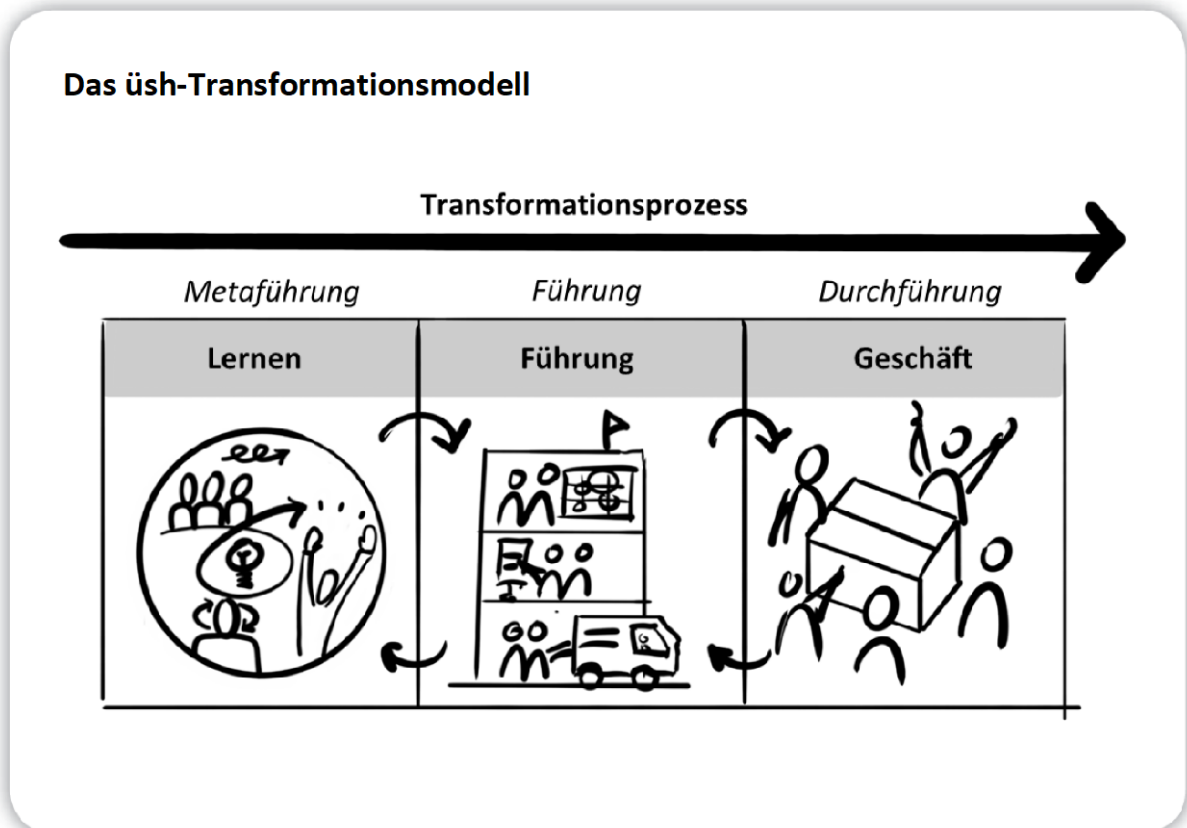
ermüden Führungskräfte und Mitarbeitende und es kann in zum «organizational burnout» führen.

Kontinuierliche Erneuerung erfolgt im Gegenzug **von innen nach aussen**, und zwar in kleinen, für die Organisation verdaubaren Schritten – dafür jedoch konstant. Bei der kontinuierlichen Transformation sind die Mitarbeitenden auf allen Stufen befähigt, sich systematisch und selbstgesteuert zu transformieren. Kontinuierlicher Wandel funktioniert nach anderen Regeln und Grundsätzen als die bisherigen Veränderungsansätze. Elemente sind u.a. attraktive Zukunftsbilder, Selbstorganisation, neue Führungsrollen, Wandel in iterativen Zyklen, Selbstreflexion, starke Vernetzung und Kommunikation, Achtsamkeit, Experimentieren, Fehler- sowie Feedback-Kultur.

Das üsh-Transformationsmodell

Für eine ganzheitliche und nachhaltige Transformation ist nicht nur das eigentliche «Geschäft» zu transformieren, sondern es müssen auch in den Bereichen «Führung» und «Lernen» **Transformationsfähigkeiten** aufgebaut werden, damit sich das Unternehmen von innen

heraus **kontinuierlich selbst erneuern** kann. Das üsh-Transformationsmodell zeigt die verschiedenen Ebenen und Zusammenhänge auf. Transformation (lat. transformatio, von transformare für umformen) ist der Prozess zur Veränderung im Unternehmen.



Die Führung oder Steuerung der Veränderung kann auf drei verschiedenen Ebenen erfolgen. Im üsh-Transformationsmodell (üsh = über sich hinauswachsen) werden drei Bewusstseins- oder Steuerebenen unterschieden, die in gegenseitiger Wechselwirkung zueinander stehen.

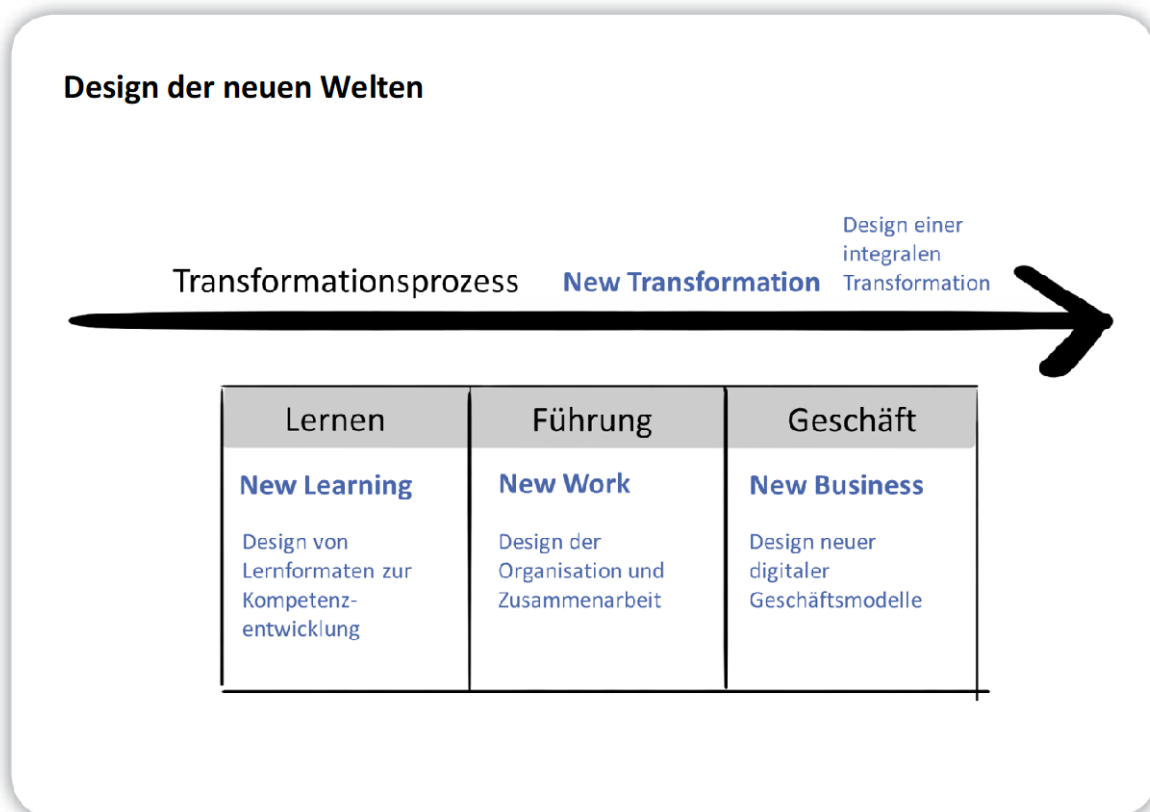
- **Führung 0. Ordnung:** Die Durchführung führt Arbeiten aus und produziert Ergebnisse. Fallen diese nicht wunschgemäß aus, wird die Ausführung intensiviert (schneller, länger etc.).

- **Führung 1. Ordnung:** Die Führung plant und steuert die Durchführung. Sind die Ergebnisse nicht wie geplant, wird Einfluss auf den Abwicklungsprozess genommen.
- **Führung 2. Ordnung:** Die Metaführung ist die Steuerung der Führung. Sie bereitet die Führung vor, reflektiert die Ergebnisse der Führung und verändert nicht sinnvolles oder unproduktives Führungsverhalten. Erfolgreiche Transformation ist erst möglich, wenn auf allen drei Ebenen «Geschäft», «Führung» und «Lernen» interveniert wird.

Neue Welten bauen

Veränderungsdruck und die Geschwindigkeit der Veränderungen verlangen nach neuen Ansätzen, wie sich Unternehmen organisieren, wie Führungskräfte führen und Mitarbeitende lernen und neue Kompetenzen erwerben. Die traditionellen top-down-orientierten Managementmethoden kommen mit dieser neuen Veränderungsdynamik an ihre Grenzen. Ein Entwicklungssprung auf allen Stufen ist nötig,

um die nötige Veränderungsfähigkeit aufzubauen. Die neue Welt verlangt nach neuen «inneren Landkarten». Diese Landkarten dienen der Orientierung in der neuen Welt und müssen durch die Organisation entwickelt und erlernt werden, z.B. wie im digitalen Zeitalter das Geschäft betrieben wird, wie co-kreativ zusammengearbeitet wird, wie organisiert, geführt und gemeinsam gelernt wird.



Neue Managementwerkzeuge kommen zum Einsatz, um neue Welten zu designen und die Organisation zu transformieren:

- **Neue Geschäftswelten** (New Business): Missions-basierte Zukunftsbilder, neue digitale Geschäftsmodelle, strategische Kooperationen, Markenidentität
- **Neue Führungswelten** (New Work): Selbstorganisation, Agilität, Innovation, Kollaboration
- **Neue Lernwelten** (New Business): Kultur- und Mitarbeiterentwicklung, Lernwelt-Design, Inhouse-Academy, Performance-Management.

Literaturquellen / Verweis auf andere Artikel:

Gergs Hans-Joachim (2016). Die Kunst der kontinuierlichen Selbsterneuerung. Acht Prinzipien für ein neues Change Management. Beltz, Weinheim.

Petry Thorsten (2016): Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Haufe-Gruppe, Freiburg.

Pfyffer Marc und **Schmid Dieter** (2017): In der Transformation über sich hinauswachsen. üsh-Verlag, Zürich.