

„Hurra wir transformieren!!“

Und dann ist endlich alles gut?!



# Butter bei die Fische

- Wozu beschäftigen Sie sich mit dem Thema „Transformation“?
- Was ist Ihr Top-Treiber?
- Was ist aktuell der größte Schmerz?





# Ein Beispiel aus der Praxis

**HEC** | \*  
IT-ENGINEERING

Die Geschichte der HEC – der Weg hin zu einem dynamikrobusten Unternehmen



## IoT-Lösung: Smartphone öffnet Schließfach



mehr erfahren

© SafeBOXen / Modul Kombi rat GmbH

### IT-Landkarte

Vom Flickenteppich zum  
reife  
Ihre

### Stellenangebote

Du möchtest gemeinsam mit uns

## Erfolgreich digitalisieren – das geht mit uns

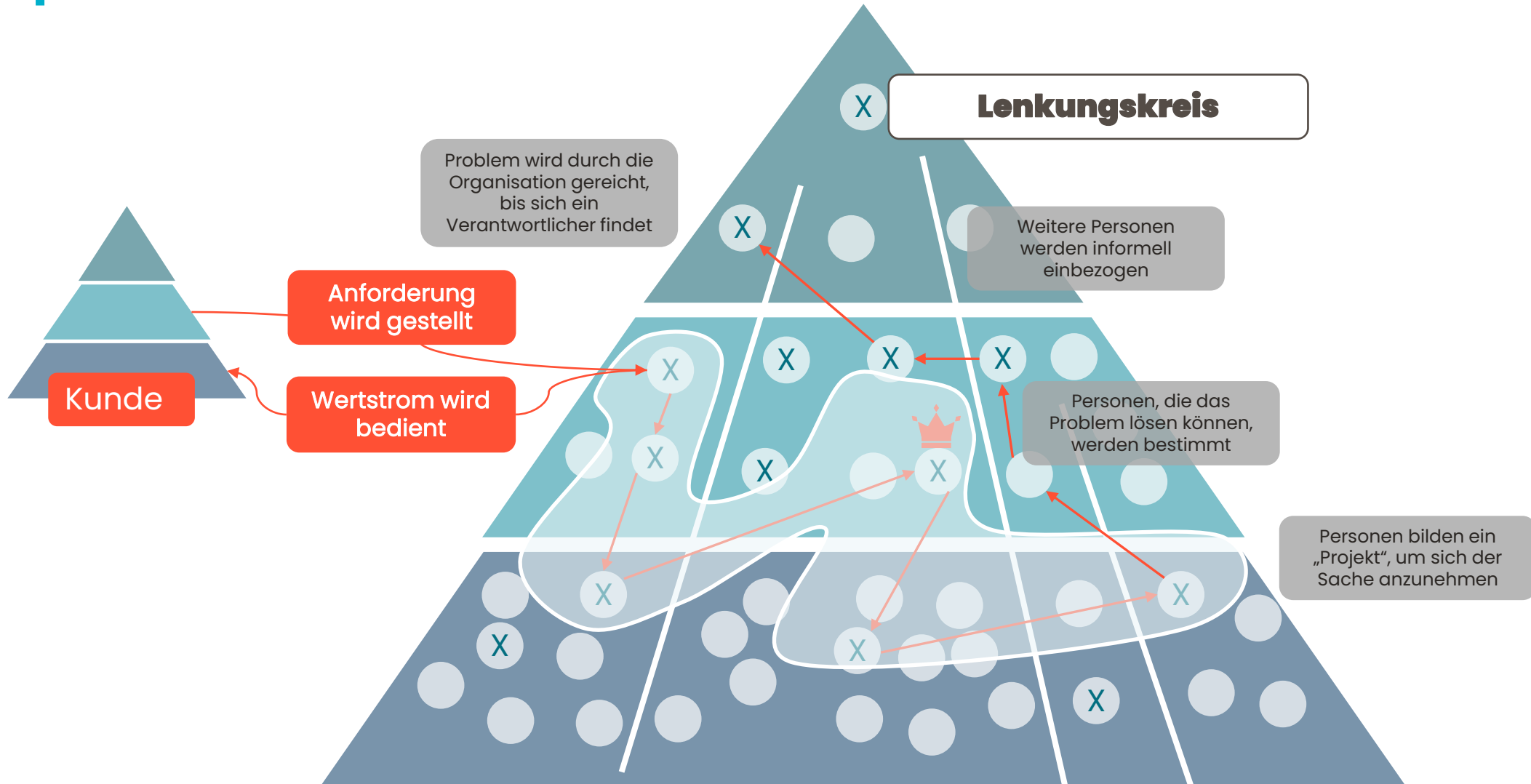
Digitale Prozesse und Anwendungen mit hohem Kundennutzen entwickeln und implementieren – das können wir.

Wir beraten Sie, helfen Ihre Prozesse zu verbessern und setzen diese in individuelle Software und Komponenten um. Ihre Wertschöpfung zu verbessern, ist unser Ziel.

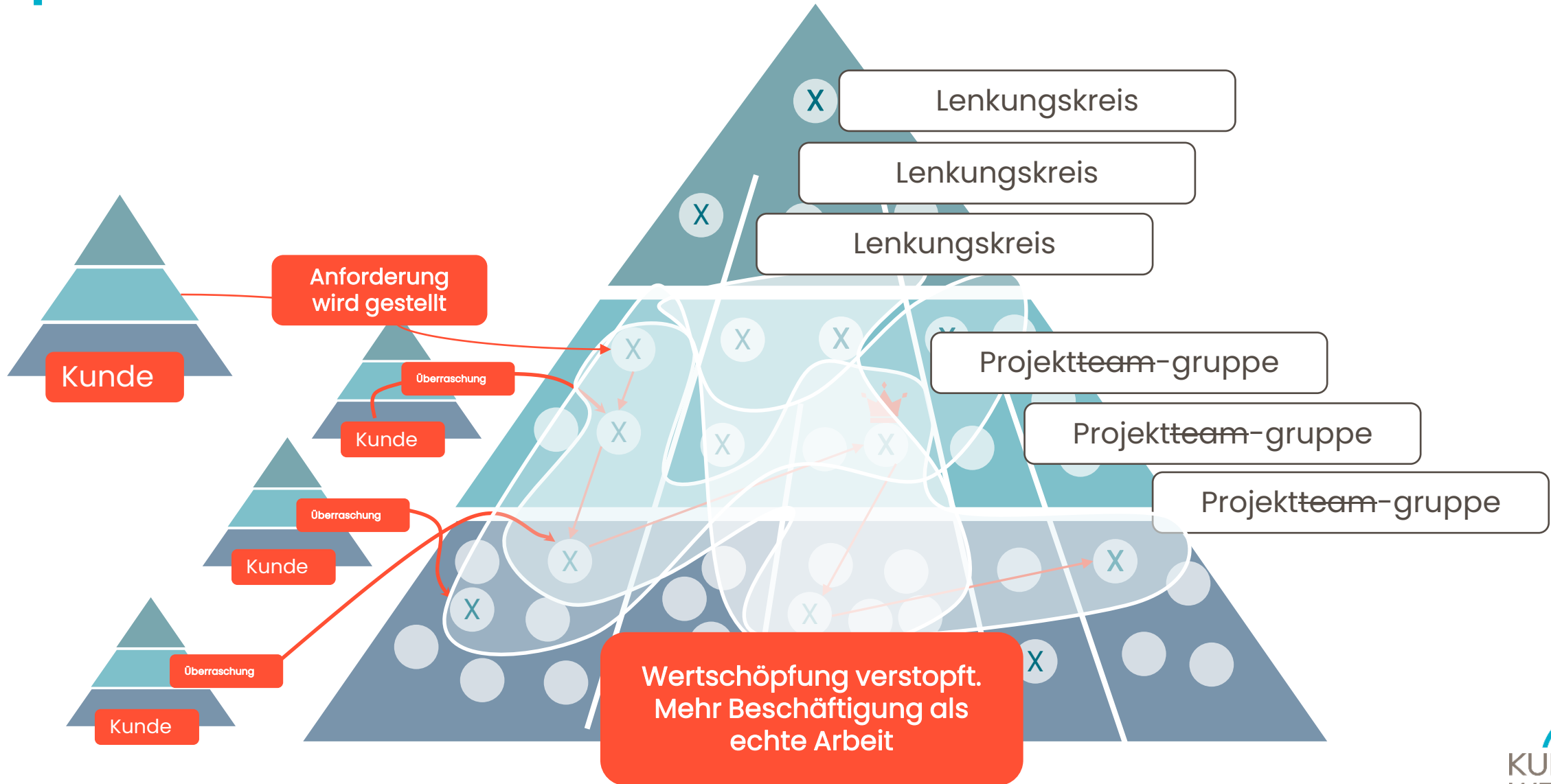
Mehr über uns erfahren



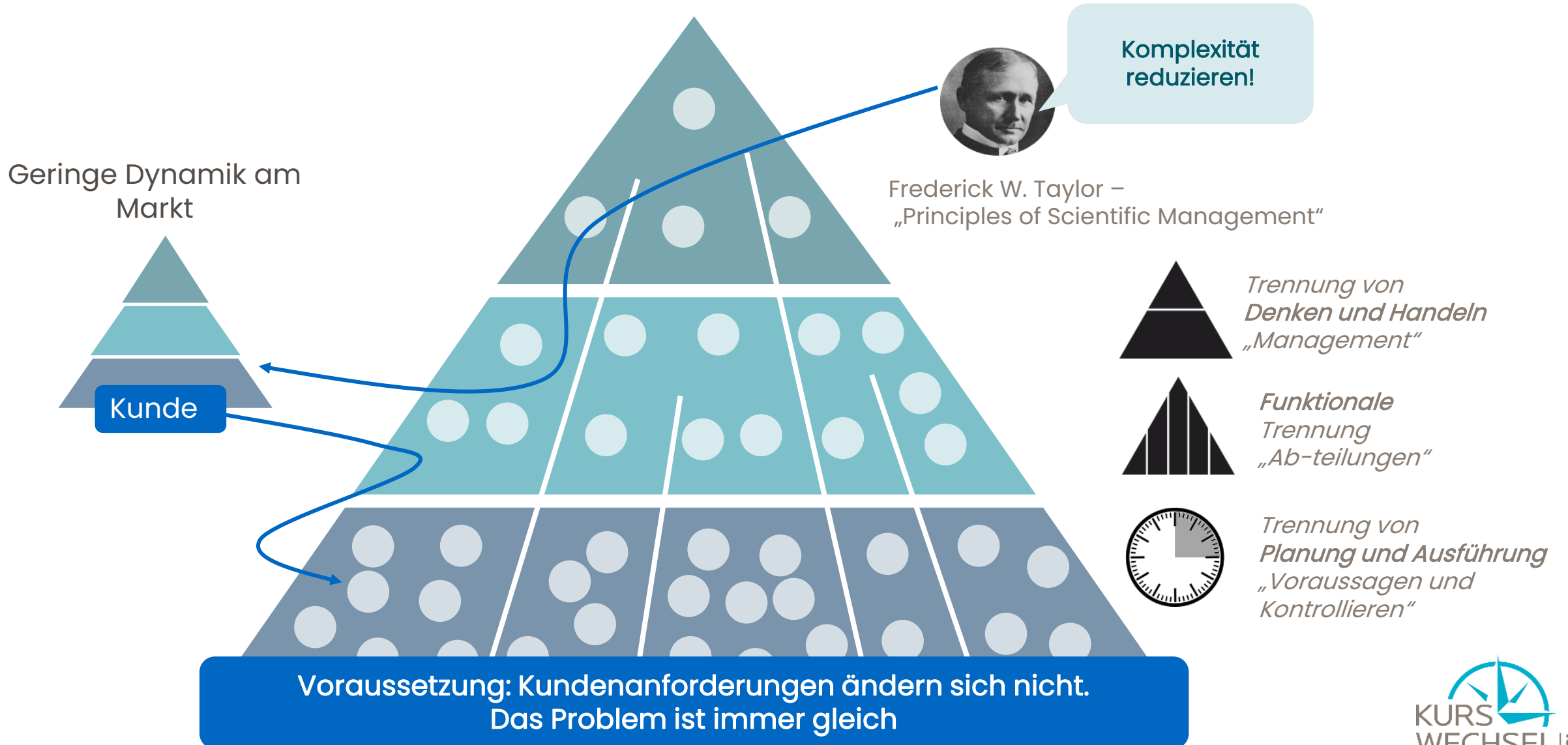
# Die Organisationsform der HEC bis 2008



# Die Organisationsform der HEC bis 2008



# Die Pyramide: Administrative Abwicklung der Norm



# Die damals festgestellten Symptome

Alle sind am Limit und überlastet – wir versinken in Kommunikation

Bereichs- & Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit funktioniert nicht

Wir haben viel zu viel Arbeit, planen, planen planen und kriegen nichts fertig

Bereichsleiter blocken freie Kollegen für „ihre“ Projekte

Geredet wird viel, entschieden wenig – wir kommen nicht ins Machen

Für persönliche Interessen wird gekämpft – die Kundenprobleme stehen an zweiter Stelle

Oben sticht unten → Keine Verantwortungsübernahme



# Zwei Perspektiven für die Veränderung der Organisationsform

## Marktanforderungen an Organisationen

Umgang mit Dynamik

Kundenzentrierte Produkte und Services – Standard war gestern

Schnelligkeit

...

Innovationskraft

## Was fordern MA von Organisationen?

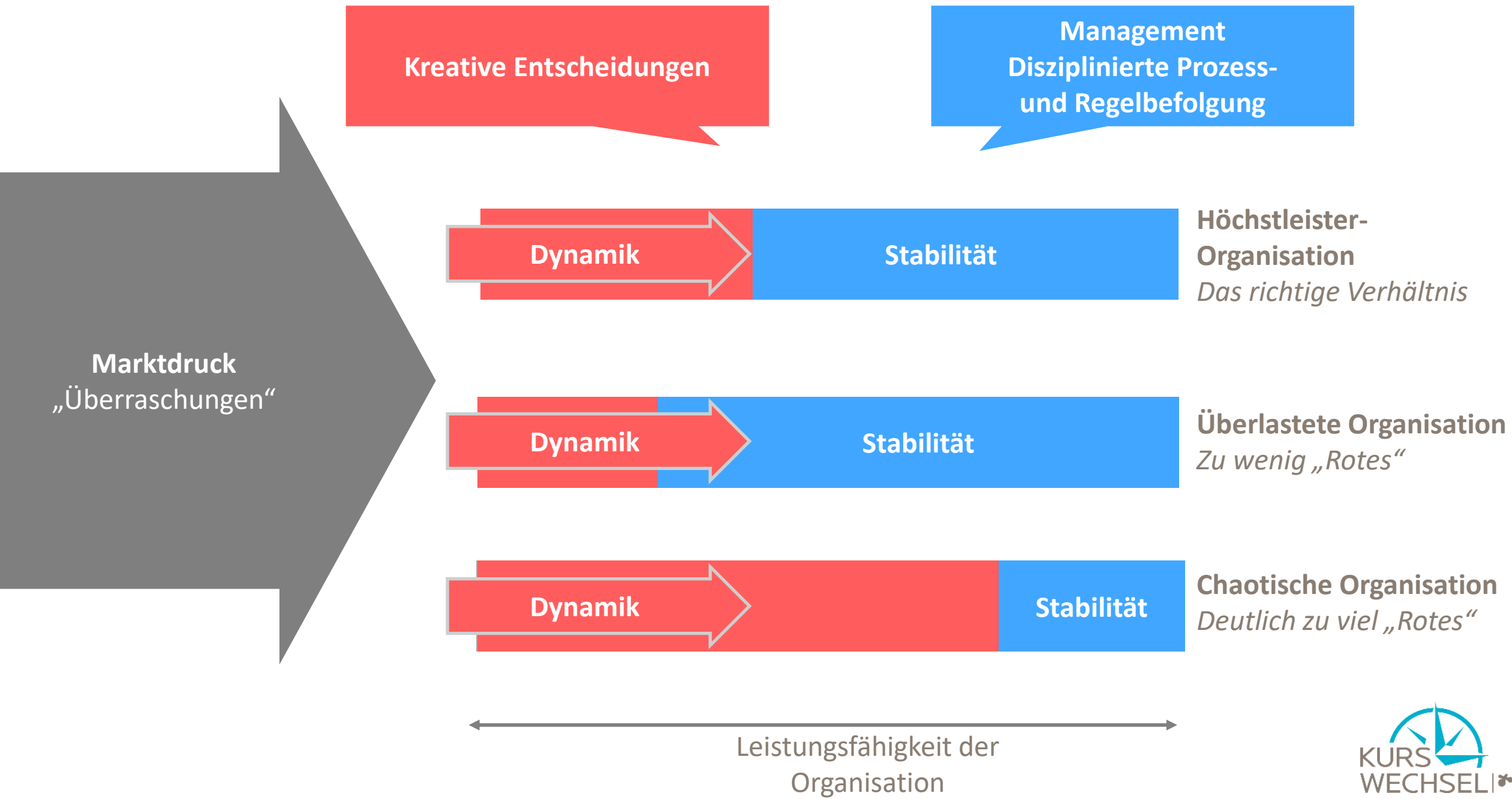
Autonomie

Attraktivität für junge Nachwuchskräfte

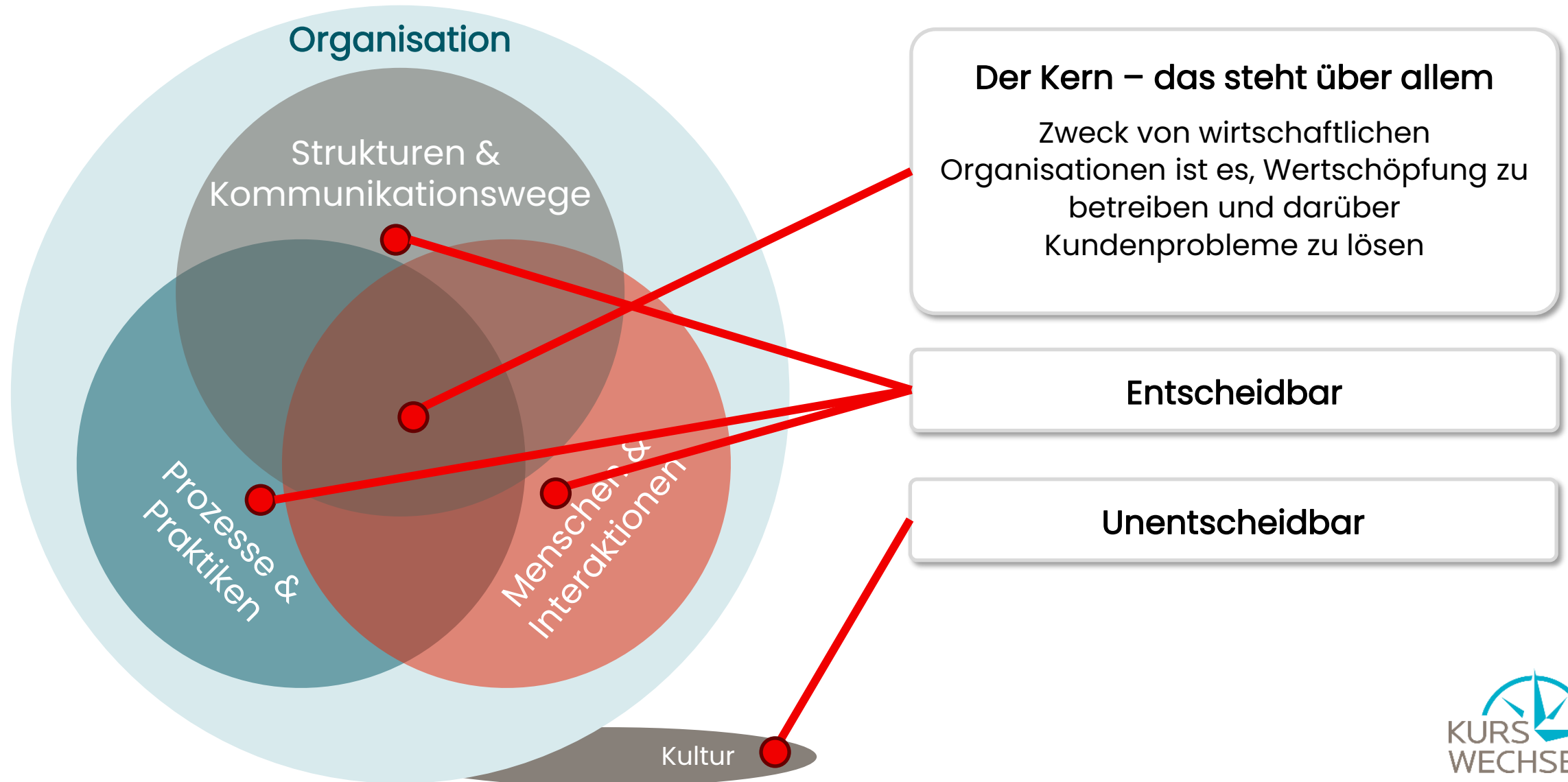
Fokus

Persönliche Weiterentwicklung

Rahmenbedingungen für echte Zusammenarbeit



# „Hebel“ zur Gestaltung von Transformation



Wie gehe ich da jetzt ran?

**Ein grober Überblick über ein mögliches Vorgehen und was dabei zu beachten ist**

# | Das Vorgehen

Keine Aktionen in Geheimclubmanier, sondern das Einhalten zwei zentraler Prinzipien

## Prinzip der Transparenz

Eine Situation muss erst einmal verstanden werden, damit Handlungsbedarf gesehen wird und Tatendrang entstehen kann. **Problem- und Informationstransparenz** sind unbedingte Voraussetzung dafür, dass Menschen kluge Entscheidungen treffen können und Ideen finden, die Entwicklung bedeuten.

## Prinzip der Freiwilligkeit

Disziplinierte Abarbeitung von Standardprozessen kann angeordnet werden. **Leidenschaftlicher Einsatz** für notwendige Veränderungen nicht. Nur durch echte Freiwilligkeit entsteht positive Energie. Deshalb: Alles sind eingeladen, sich einzubringen und zu beteiligen (und das auch jederzeit, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen, wieder sein zu lassen).

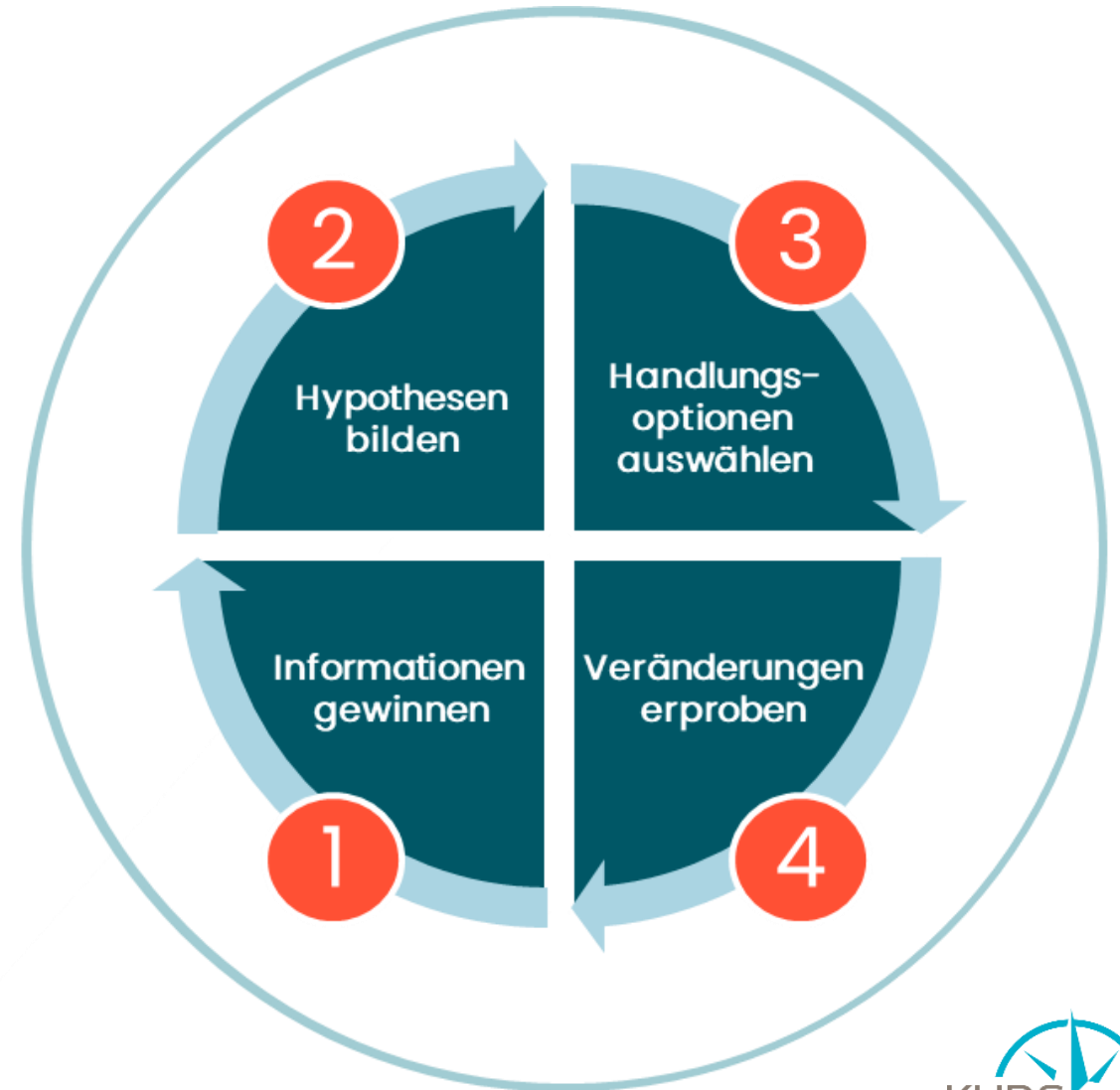
# Das Vorgehen



## Schritt 0

- Gründung eines Teams welches das ausgehandelte Mandat besitzt, den Prozess des Arbeitens an der Organisation voranzutreiben
- Fit machen dieser Runde im Kontext der Organisationsentwicklung „Werde Kurswechsler:in in deiner Organisation“

**Tipp zur Zusammensetzung des Teams:**  
ein Mix aus Macht- und Fachpromotoren

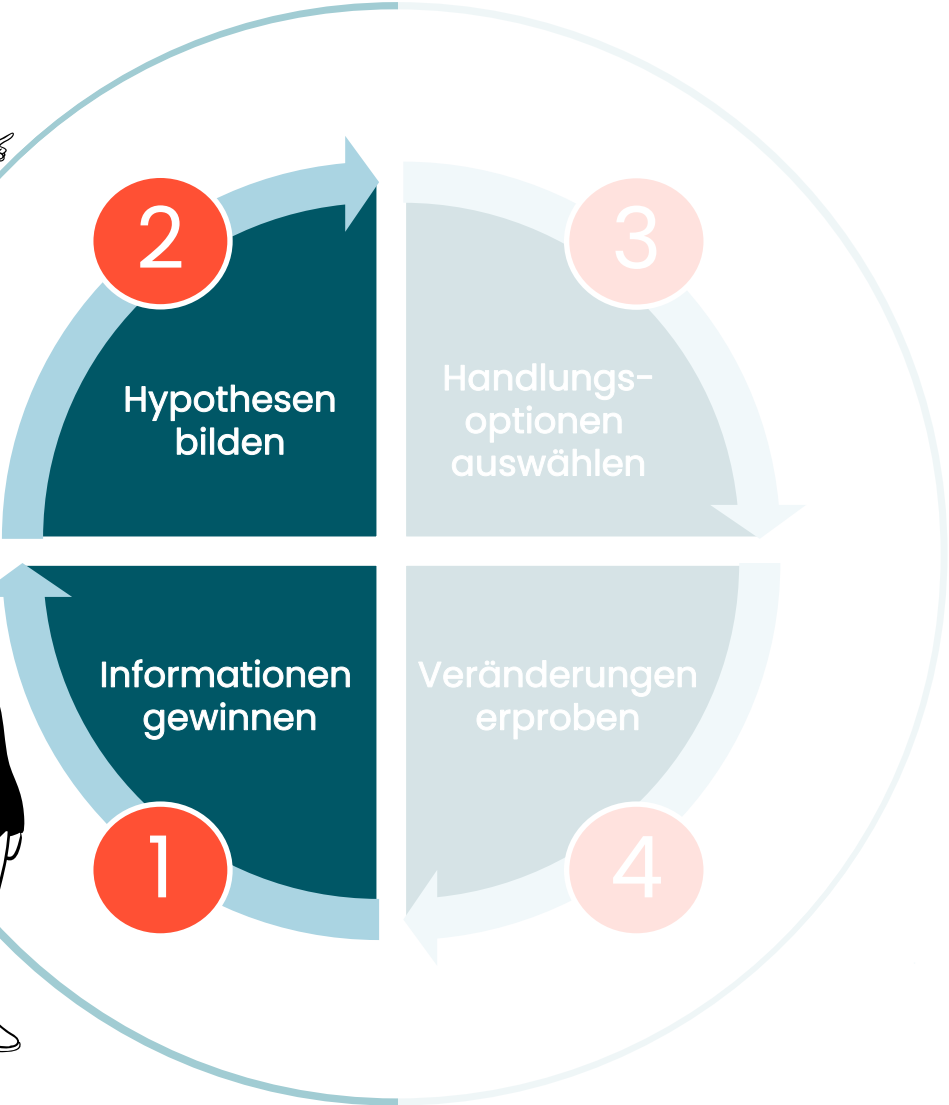
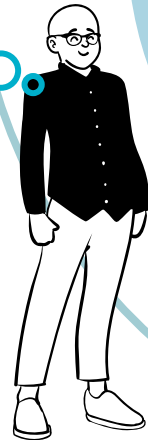


# Werkzeuge für wirksame Arbeit als Kurswechsler:in

Könnte es sein, dass...

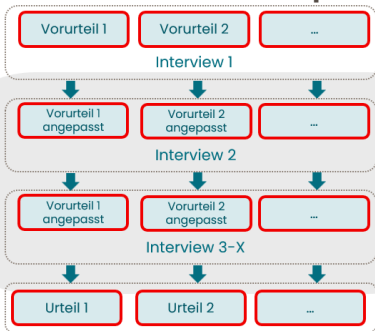
Verantwortungsübernahme wird hier im Bereich systematisch verhindert, da strikte Steuerung und klare Regeln keine Alternative zulassen.

Probleme verstehen, Muster erkennen



## Verkettete Gespräche

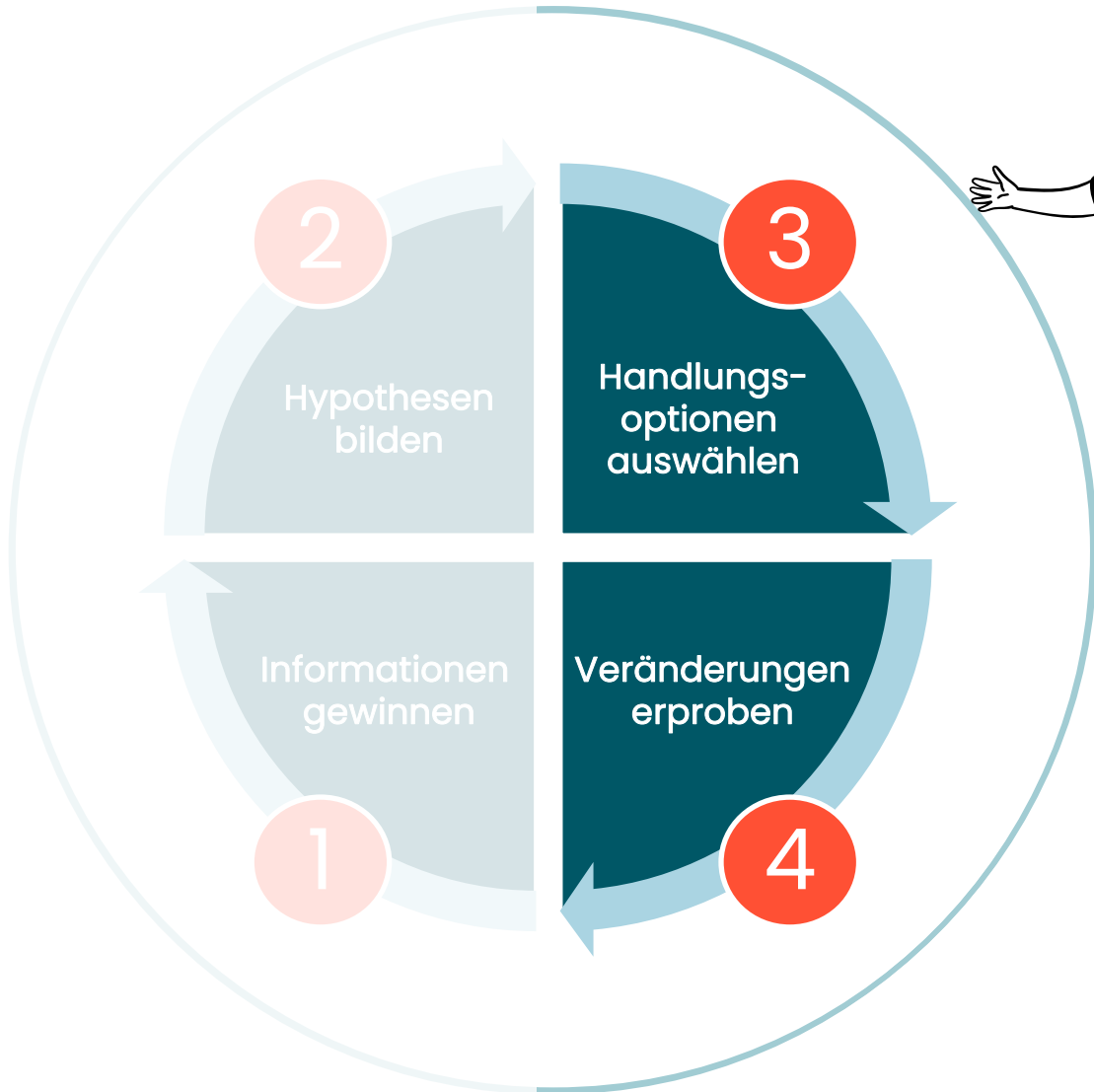
Vorgespräch mit Auftraggeber notwendig zur ersten Vorurteilsbildung ①



Nei Das kannst du so nicht sagen, es ist vielmehr, dass ...



# Werkzeuge für wirksame Arbeit als Kurswechsler:in



(Schutzraum)  
Experimente

Experimente Canvas	
<b>Titel des Experiments:</b>	<b>Reflexion am:</b>
<b>Kontext und Hintergrund:</b> Wie ist aktuell die Situation? Warum können für den Ist-Zustand nicht so lassen?	<b>Hypothesen und Lernziele:</b> Was wollen wir herausfinden? Welche Vorteile wird es der Organisation bringen? Was soll danach anders sein?
<b>Beschreibung:</b> Was passiert tatsächlich? Welche Menschen sind involviert? Wer macht was, wie wo, wann, etc.?	<b>Rahmenbedingungen:</b> Was muss passieren, damit es losgehen kann? Welche Ressourcen wie Geld, Material, Zeit, etc. werden benötigt? Wer muss dabei sein? Braucht es einen Schutzraum, in dem bestimmte Regeln o.Ä. für die Dauer des Experiments ausgesetzt werden? Wer hat ausreichende Macht, einen Schutzraum aufzuspannen?
<b>Erfolgskriterien:</b> Woran ist zu erkennen, dass wirksam ist, was passiert?	<b>Warnsignale:</b> Woran ist zu erkennen, dass nicht die gewünschten Ergebnisse erzielt werden?



# Werkzeuge für wirksame Arbeit als Kurswechsler:in

## Das Vorgehen

Keine Aktionen in Geheimclubmanier, sondern das Einhalten zwei zentraler Prinzipien

### Prinzip der Freiwilligkeit

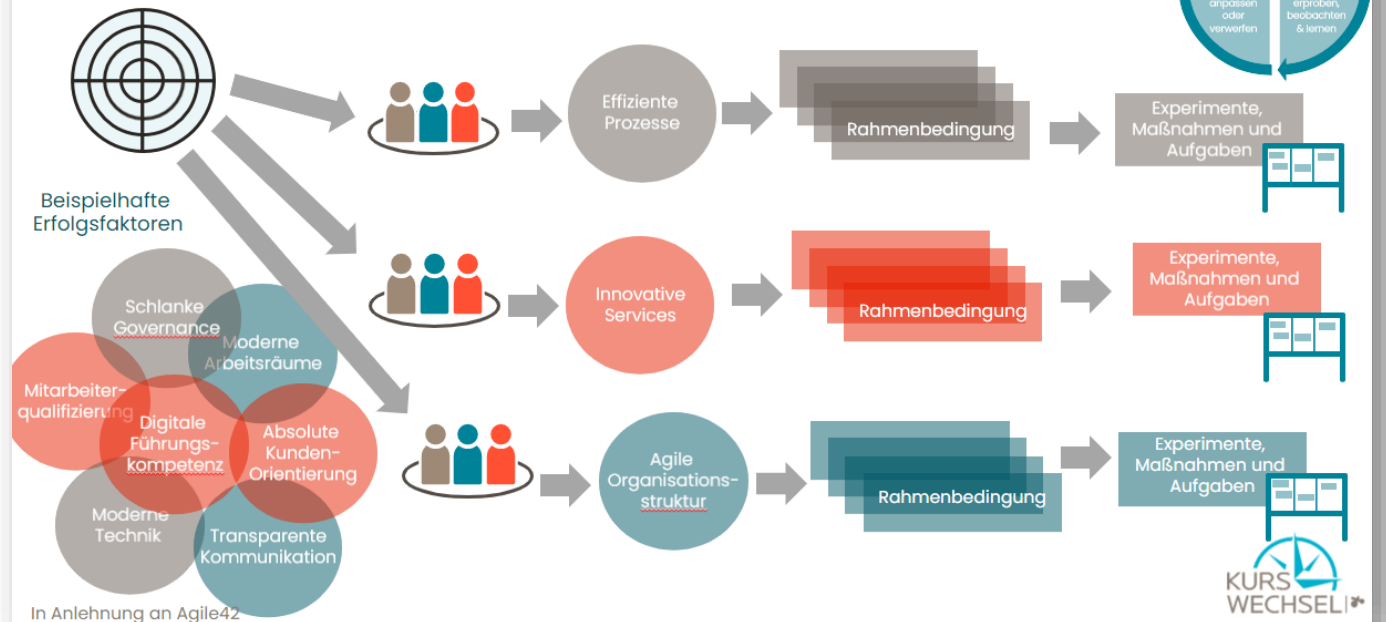
Disziplinierte Abarbeitung von Standardprozessen kann angeordnet werden. **Leidenschaftlicher Einsatz** für notwendige Veränderungen nicht. Nur durch echte Freiwilligkeit entsteht positive Energie. Deshalb: Alles sind eingeladen, sich einzubringen und zu beteiligen (und das auch jederzeit, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen, wieder sein zu lassen).

### Prinzip der Transparenz

Eine Situation muss erst einmal verstanden werden, damit Handlungsbedarf gesehen wird und Totendrang entstehen kann. **Problem- und Informationstransparenz** sind unbedingte Voraussetzung dafür, dass Menschen kluge Entscheidungen treffen können und Ideen finden, die Entwicklung bedeuten.



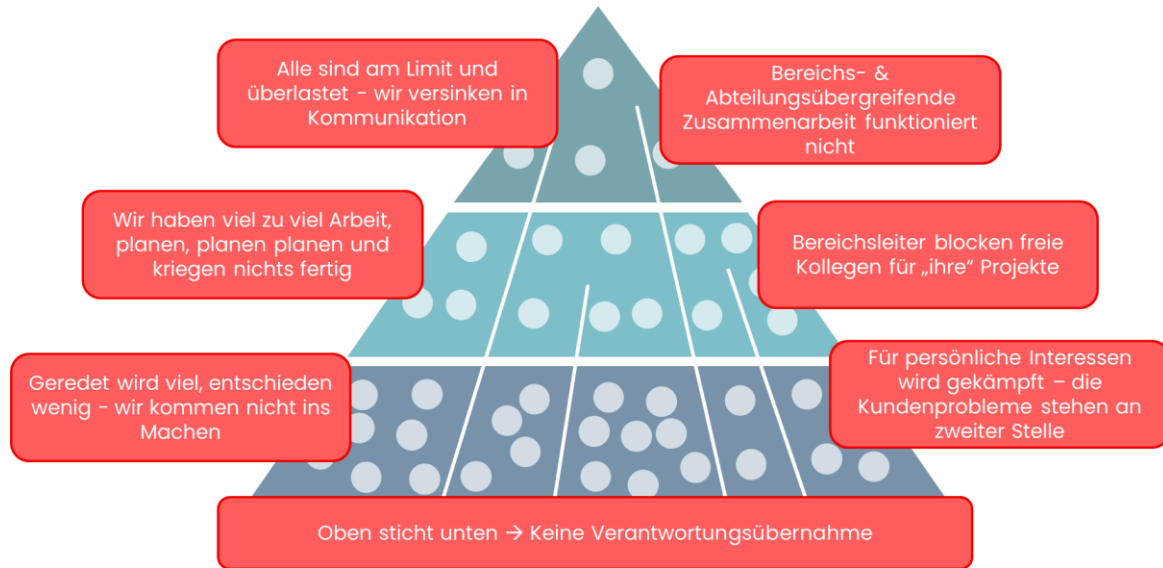
## Agile Strategy Map



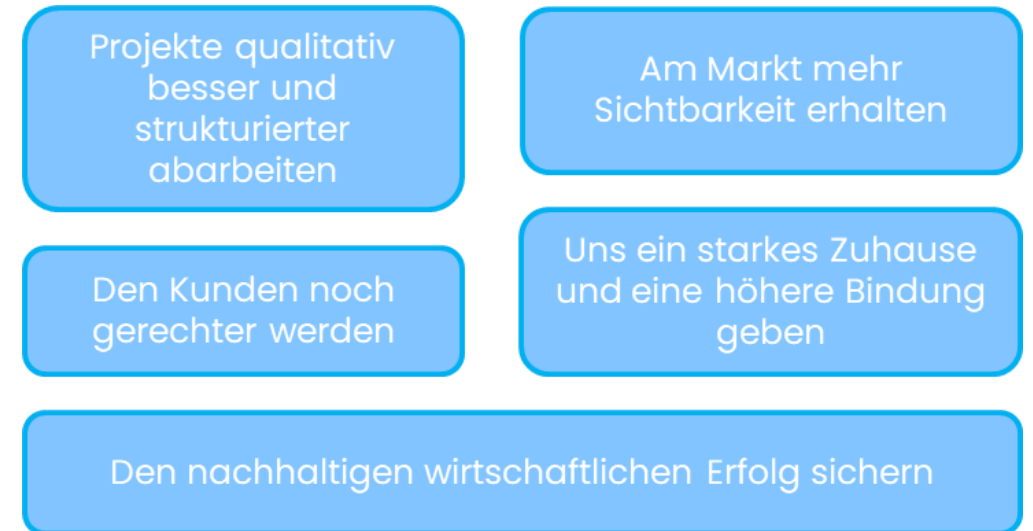
Was war Inhalt der Transformation

# **Wesentliche Veränderungen und Ergebnisse mehrerer Iterationen**

# Wie war das in der HEC?



Weg von



Hin zu

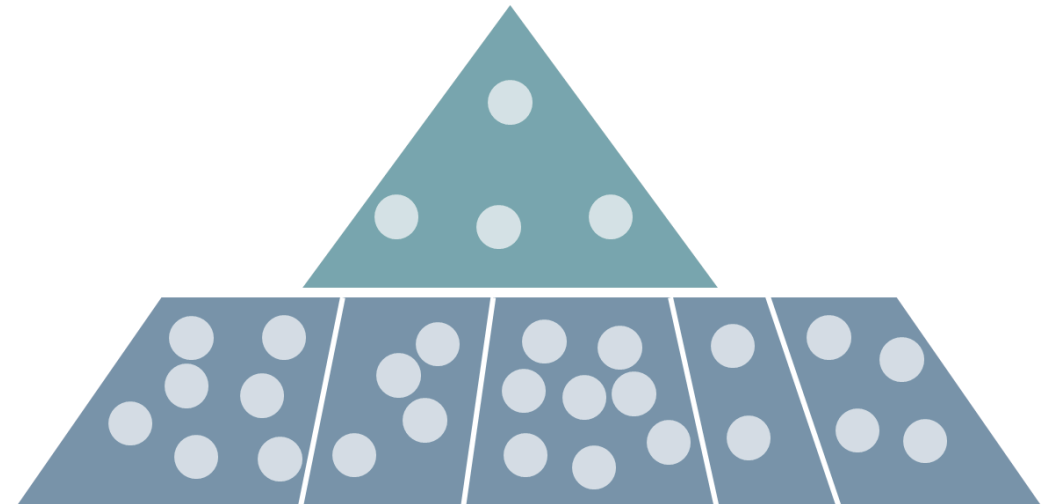
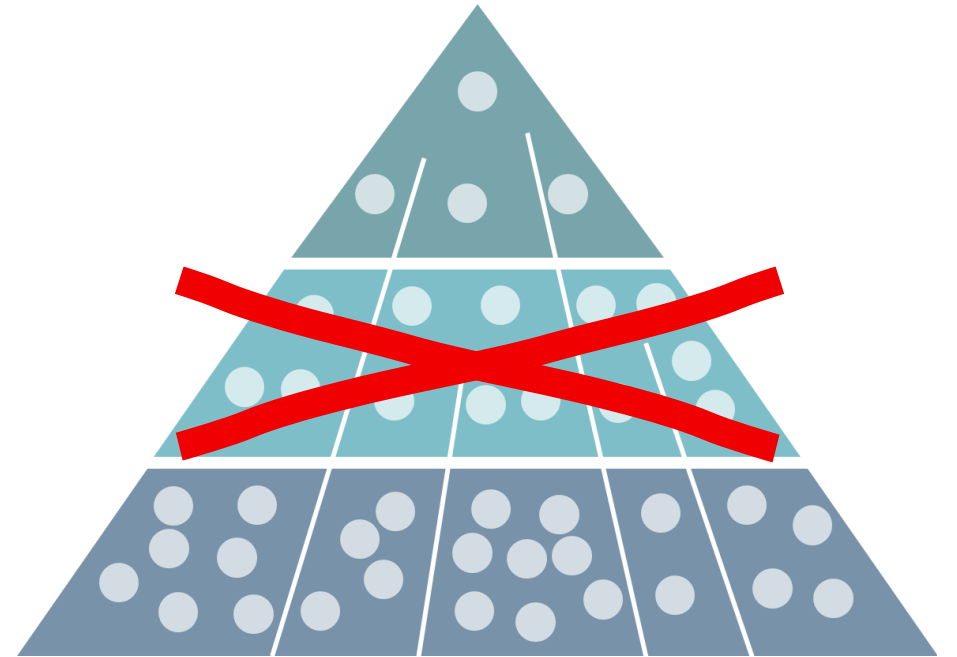
Über...

Absoluten Fokus auf Wertschöpfung

# Inhaltliche Veränderungen

## Die wesentlichen Veränderungen

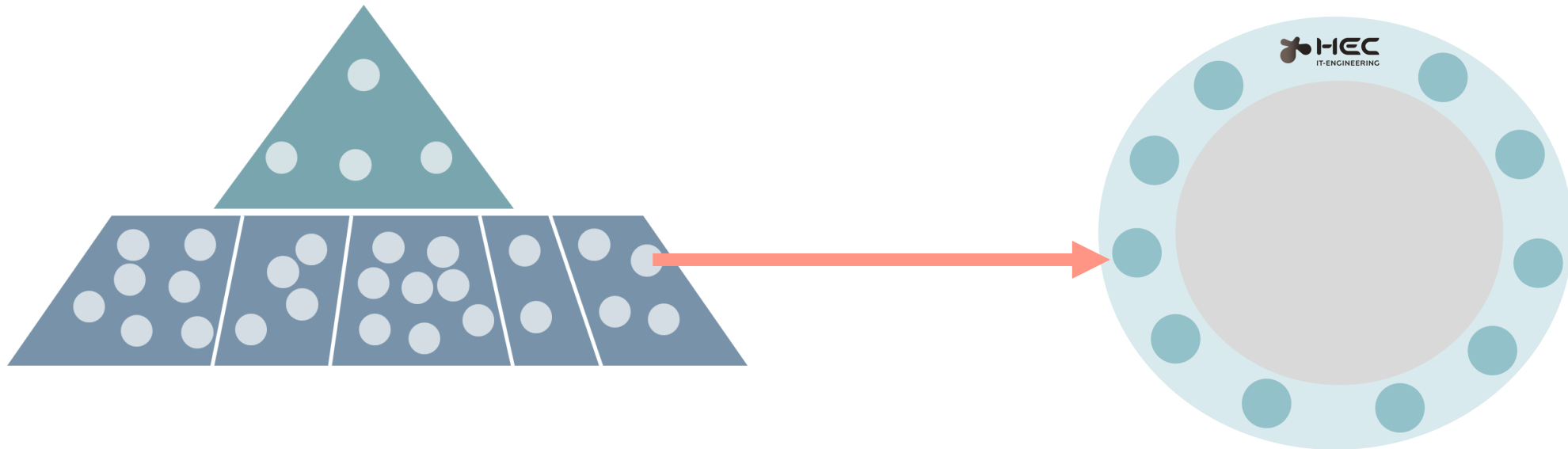
- Bezogen auf die Formalstruktur, war eine der größten Veränderungen das Auflösen das Abschaffen von formellen Hierarchien



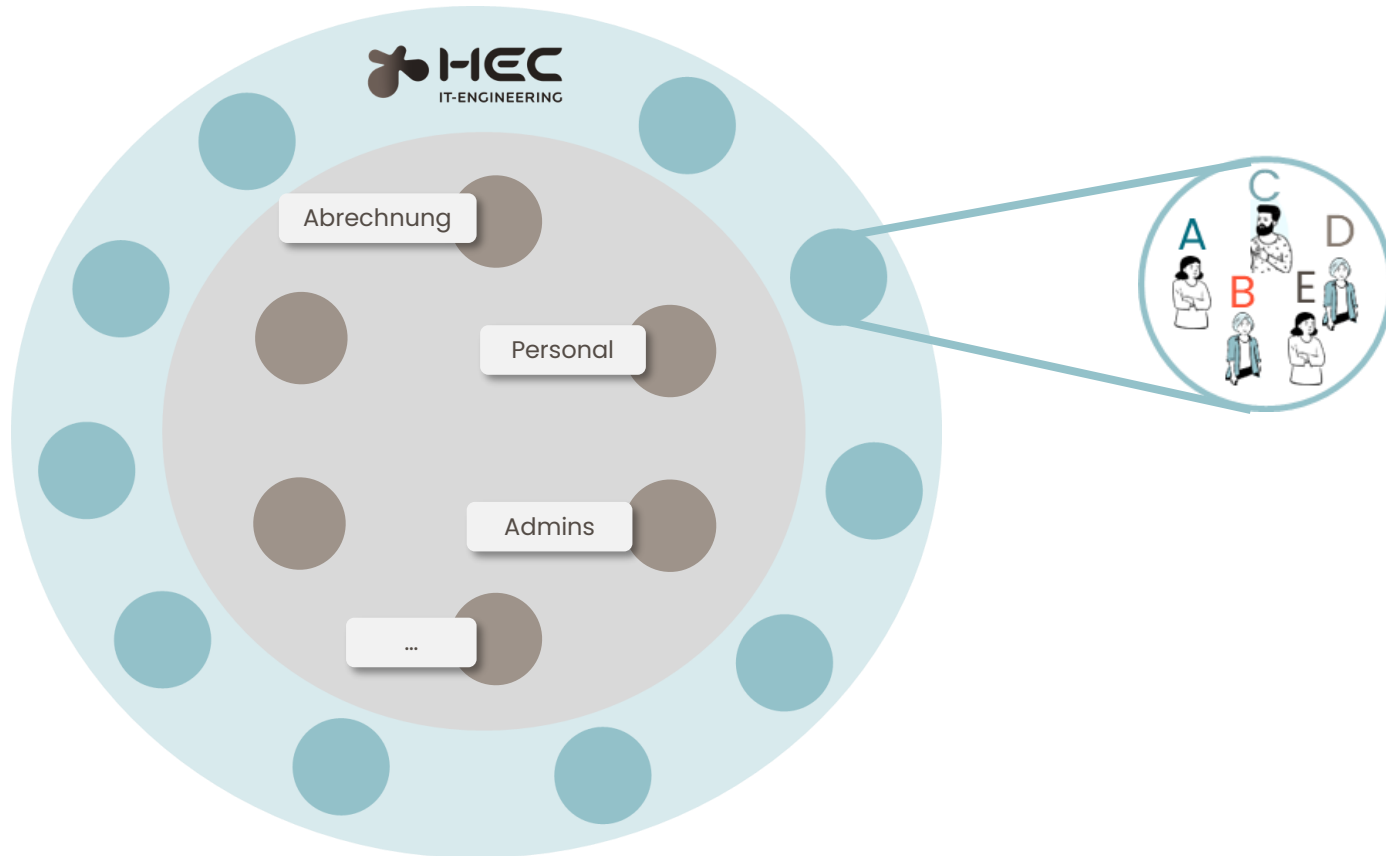
# Inhaltliche Veränderungen

## Die wesentlichen Veränderungen

- Gekoppelt an der Abschaffung der Abteilungsleiter, wurden auch die Abteilungsstrukturen aufgelöst
- Es wurde sich weg von Bereichen, hin zu crossfunktionalen Teams bewegt



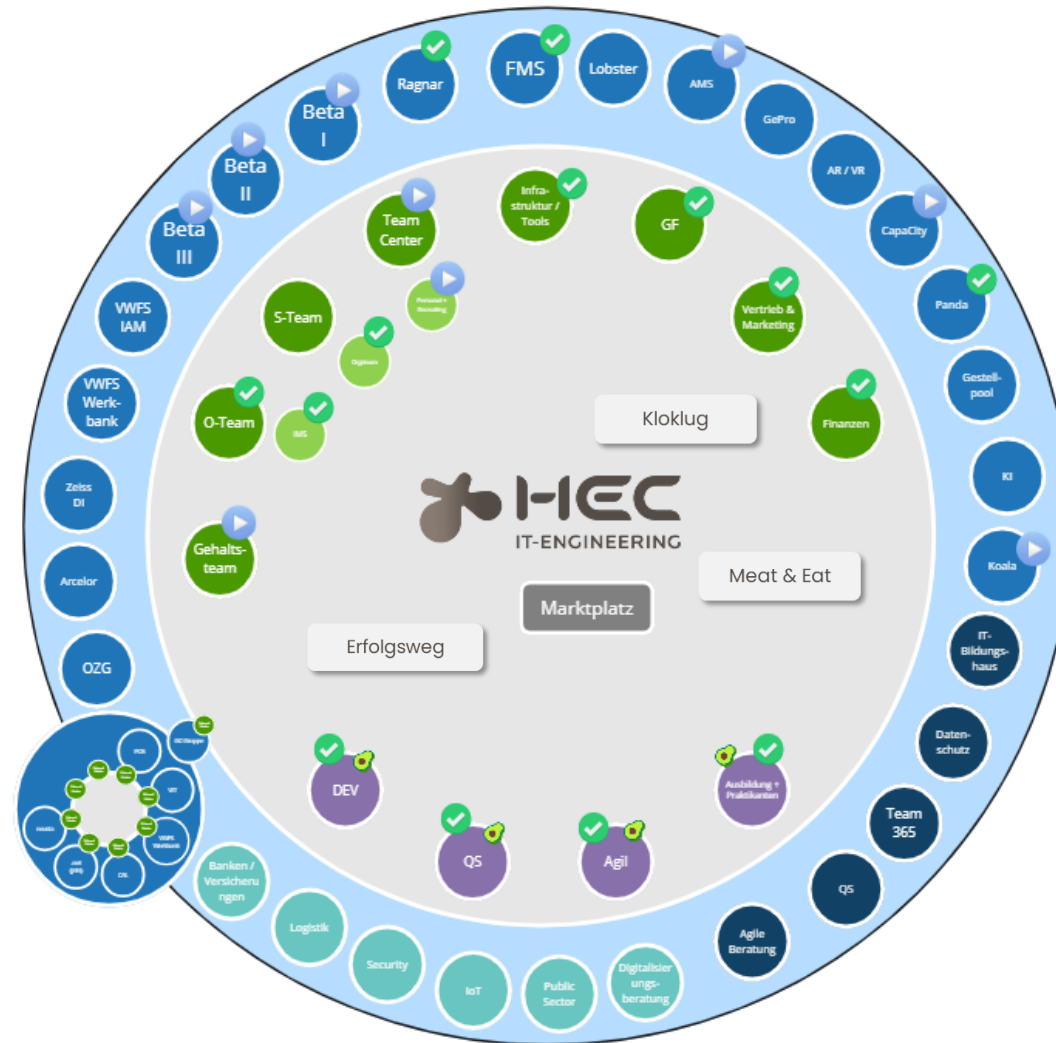
# Inhaltliche Veränderungen



## Die crossfunktionalen Teams

- Alle Kompetenzen, die bisher in den Abteilungen verhaftet waren und deren Wertschöpfung nur durch zusätzliche Strukturen möglich wurde, waren nun in wertschöpfungsmächtigen Teams zusammengefasst
- Heißt gleichzeitig, dass alles aus den Teams rausdefiniert wurde, was nichts mit direkter Wertschöpfung zu tun hatte

# Zweite Evolutionsstufe



# Fazit

In der Transformation den Weg hin zu dynamikrobusten Strukturen finden, um schnelle Anpassungsfähigkeit sicherzustellen

Veränderung als Dauerzustand begreifen – beispielsweise durch Gründung eines zentralen Organisationskreises

Einhalten der Prinzipien „Transparenz“ und „Freiwilligkeit“

Mit dem Bewusstsein in jede Veränderung gehen, dass wir uns IMMER Folgeprobleme einhandeln



# Butter bei die Fische

DIETMAR HEIJENGA

Kurswechsel Unternehmensberatung GmbH

Konsul-Smidt-Str. 20  
28217 Bremen

0170 28 38 075  
kurswechsel.jetzt  
Dietmar.heijenga@kurswechsel.jetzt

