

Hans-Werner Bormann

Marcus Benfer

Gabriela Bormann

CHANGE DURCH CO-CREATION

**So verdoppeln Sie den Erfolg
Ihrer Transformationsprojekte**

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Inhalt

Vorwort	9
Die Kraft der schöpferischen Co-Creation	15
Co-Creation in der Buchentstehung	15
Theorie für Praktiker – Warum Sie den Anfang nicht verpassen sollten	17
Was Veränderungen anspruchsvoll macht	21
Und dann ist das Projekt leider versandet – Beispiele aus der Praxis	21
Wie Organisationen wirklich ticken	25
Es geht immer um mentale Modelle – Oder: Konstruktivismus für Manager	25
Organisationen sind soziale Systeme, die aus Entscheidungen bestehen	31
Der System-Diamant – Ihr Zugang zum Herzen Ihrer Organisation	34
Warum sich soziale Systeme mit Veränderungen schwertun ...	47
Was Veränderungen gelingen lässt	53
Musterwechsel durch Co-Creation	53
Was ist Co-Creation?	53
Co-Creation ermöglicht Lernen 2. Ordnung	59
Das Handwerkszeug: Zentrale Elemente co-kreativer Veränderung	62
Reflexion als grundlegendes Element für organisationale Transformation	83

Dem Musterwechsel Kraft geben	84
Das Innere mit dem Äußeren des System-Diamanten verbinden	85
Entscheidungen ableiten und umsetzen	90
Strukturelle Hindernisse aus dem Weg räumen	93
Ein Strukturvorschlag für co-kreative Prozesse	95
Veränderung gestalten – Kernaufgabe von Führung	96
Verantwortung und Haltung der Führung	97
Entscheidungen organisieren, Rahmen setzen, Organisation »enablen«	100
Die Intelligenz der Organisation nutzen	106
Sich von der Tribüne aus selbst beobachten – die Macht der Metaperspektive	108
Wie Sie Ihr Veränderungsvorhaben zielführend angehen	111
Grundsätzlich: (Fast) Immer den Durchblick haben	112
Das Fundament	112
Im Fokus: Die zentrale organisationale Herausforderung	117
Irgendwo geht es los: Von der Veränderungsidee zum Veränderungsvorhaben	119
Analyse Ihres Veränderungsvorhabens:	
Um was geht es konkret?	125
Rot-Grün-Modell: Was ist Anlass und Ziel der Veränderung?	126
Business Impact – Was geschieht, wenn nichts geschieht?	133
Wie sieht der System-Diamant IST und ZIEL aus?	139
Welche Entscheidungen sind bereits getroffen?	
Welche sind zu treffen?	149
Sind Ihre Key Player zur Veränderung wirklich bereit?	153
Retrospektive I	160
Untersuchen Sie Ihre Organisation: Wie tickt sie?	163
Wo im System steckt Veränderungsenergie?	165
Wer sonst ist wichtig und ist wie positioniert?	168
Wie groß ist Ihr Manövrierraum?	169
Komfort, Stretch und Panik – das Zonenmodell	177
Wie wird in Ihrer Organisation entschieden?	
Und von wem?	179

AbwehrROUTINEN – Wie Ihre Organisation normalerweise Veränderung verhindert	185
Wie steht es um den Change-Reifegrad Ihrer Organisation? . . .	190
Co-Creation: Wie bereit ist Ihre Organisation?	194
Retrospektive II	195
Und jetzt die Diagnose: Was ist die zentrale organisationale Herausforderung im Rahmen der Veränderung?	199
Was sind die Key Enabler für Ihr Veränderungsvorhaben?	200
Setzen Sie Ihre Change-Erfolgsformel auf	220
Retrospektive III	226
Kreieren Sie Ihre Veränderungsarchitektur	229
Die zur Umsetzung erforderlichen Schritte	229
Der Kreativprozess: So kommen Sie von Ihren Zielen zu konkreten Umsetzungsideen	234
Maßnahmen	247
Führung statt Multiplikatoren	250
Welche weiteren Entscheidungen sind zu organisieren?	258
Ergänzende Komponenten	260
Projektmanagement	263
Wie sieht nun Ihr Plan aus?	270
Iterative Schleifen: So passen Sie Ihren Plan schrittweise den Rahmenbedingungen an	273
Retrospektive IV	276
Setzen Sie Ihr Veränderungsvorhaben wirksam um	279
Der notwendige Rahmen jeder Umsetzung:	
Umsetzungsbegleitende Kommunikation	280
Prozessbegleitende Kommunikation	281
Kommunikation im co-kreativen Prozess	285
Ist die Umsetzung auf Zielkurs? Das Wirkungsmonitoring	286
Interpretieren Sie die Ergebnisse kritisch	288
Institutionalisieren Sie Reflexionsprozesse	289
Der iterative Prozess: Werden Sie immer wirksamer – auch wenn es zunächst Kraft kostet!	291
Im Zentrum jeder Umsetzung: Das co-kreative Arbeiten am Musterwechsel auf allen Ebenen der Organisation	292

Die sieben wichtigsten Interventionen zur Organisation von Musterwechseln in Veränderungsprozessen	305
Kontext gestalten (1)	307
Organisation aktivieren und Joint action: Fragen stellen, Perspektive wechseln, Möglichkeitsraum erweitern (2)	308
Für Vergemeinschaftung sorgen (3)	309
Die Organisation mit sich selbst bekannt machen (4)	310
Das Thema ins Thema einführen (5)	311
Reflexion gestalten, in Konsequenzen denken (6)	312
Entscheidungen organisieren (7)	313
Ein zentraler Erfolgsfaktor beim Einsatz der Interventionen ..	313
Anhang	315
Danksagung	315
Quellen und weiterführende Literatur	316
Anmerkungen	319