

Carsten Hentrich / Michael Pachmajer

t.quarks.

Das
Transformationsbuch
für alle, die
jetzt Verantwortung
übernehmen

MURMANN



Carsten Hentrich und Michael Pachmajer sind Transformationsexperten für eine digitale und nachhaltige Zukunft. Als Sparringspartner und Critical Friends leisten sie Hilfe zur Selbsthilfe und befähigen Familienunternehmen, den Mittelstand und den öffentlichen Sektor den Wandel selbstbestimmt zu gestalten. Menschen in Verantwortung, Teams und Organisationen vermitteln sie die Future Skills.

Beide sind Gründer und Geschäftsführer der d.quarks GmbH. d.quarks ist ein erfahrenes Netzwerk von Zukunftsgestalter:innen. Für sie stehen der Mensch und unser Planet im Mittelpunkt ihrer Strategie- und Transformationsarbeit. Sie entwickeln positiv besetzte Zukunftsbilder, unterstützen bei der strategischen Ausrichtung, institutionalisieren Innovationskompetenz im Zusammenhang mit neuen digitalen, nachhaltigen und regenerativen Geschäftsmodellen, bauen Technologie Know-how auf, begleiten den Kulturwandel und etablieren faire Partner:innen-Ökosysteme um die Organisationen herum.

Carsten Hentrich und Michael Pachmajer inspirieren, setzen Impulse und zeigen neue Wege auf. Leidenschaftlich teilen sie ihre Transformationserfahrung als Buchautoren, Gastgeber des Podcasts »Der Moment der Wahrheit«, Keynote Speaker des Zukunftsinstituts, Dozenten an der Goethe Business School sowie als Beirat in Familienunternehmen.

www.dquarks.com

t.quarks

Das Transformationsbuch
für alle, die jetzt Verantwortung
übernehmen

Carsten Hentrich / Michael Pachmajer

t.quarks

Das Transformationsbuch
für alle, die
jetzt Verantwortung
übernehmen

MURMANN

Inhalt

- **Startklar für deine Transformationssignatur 7**
- **FUTURIST 25**
Die Zukunft in Unternehmen und Verwaltungen braucht eine Strategie und unabhängige Fürsprecher:innen und Ja-und-Sager.
- **DISRUPTOR 65**
Keine Scheu vor Traditionen und Hierarchien – Organisationen benötigen mutige Möglichmacher:innen und unbequeme Strateg:innen.
- **ADVOCATE 97**
Keine Partei ergreifen, aber alle Interessen im Blick haben.
- **INTEGRATOR 127**
Die Einzelteile in ein sinnvolles Ganzes zusammenfügen, indem man wie ein Magnet alle Teilchen in eine Richtung ausrichtet.
- **TRANSFORMER 153**
Mit ihm ändert sich das Spiel.

○ Von den Menschen in Verantwortung zu den Teams 171

○ **COOPETITORS** 179
Balance zwischen Konkurrenz und Kooperation.

○ **SYSTEMIZERS** 209
Prozesseffizienz und Skalierung, wo es nur geht.

○ **EXPLORERS** 241
Wir finden ungeahnte Möglichkeiten.

○ **NETWORKERS** 273
Anpassungsfähige Netzwerke durch Verbindungen auf Augenhöhe.

○ **EMERGERS** 291
Neues entsteht aus sich selbst in Resonanz mit anderen Menschen und der Natur.

○ Finde deine Transformationssignatur 309

Danksagung 324



STARTKLAR FÜR DEINE TRANSFORMATIONSSIGNATUR

Eine Handschrift ist einzigartig. Sie ist unverwechselbar. Ein handschriftlicher Text sagt etwas über die schreibende Person. Denn mit dem geschriebenen Wort werden nicht nur Inhalte transportiert, man erkennt auch am »Wie«, welche Gefühle und Haltungen mit dem handschriftlichen Text einhergehen. Wird groß oder klein geschrieben, wie viel Druck wird auf den Stift ausgeübt, werden die Buchstaben sehr geschwungen oder eher eng stehend auf das Papier gebracht. Eine Handschrift wirkt auf uns.

Ob man nun tatsächlich Rückschlüsse auf den Charakter eines Menschen ziehen kann, wie es Grafolog:innen machen, ist nicht unumstritten. Aber in jedem Fall ist die Handschrift etwas Individuelles. Sicher, im Zuge der Digitalisierung wird viel weniger von Hand geschrieben, meist wird getippt oder von der KI erzeugt: Nachrichten, Mitteilungen, Mails. Das Handschriftliche verliert an Bedeutung, aber ganz ohne geht es nicht – und was bleibt, ist die Unverwechselbarkeit der eigenen Schrift. Was einen Menschen ausmacht, ist auch die Art und Weise, wie er mit Hand und Stift einen Text formuliert. Aber warum ist uns die Handschrift so wichtig? Gerade uns.

Der Blick nach vorne

Wir sind zwei Autoren, Sparringspartner und Critical Friends, die seit vielen Jahren den Wandel in Unternehmen, im öffentlichen Sektor sowie in Organisationen im Kontext von Nachhaltigkeit und Digitalisierung begleiten und vorantreiben. Vor neun Jahren haben wir in unserem ersten Buch den Weg zum digitalen Unternehmen aufgezeigt – und zwar über den Aufbau von digitalen Fähigkeiten, damit digitale Geschäftsmodelle Wirklichkeit werden. Damals, 2016, ging es darum, die d.quarks zu definieren, die digitalen Fähigkeiten, die Elementarteilchen, mit denen Unternehmen digitaler, agiler und zukunftsfähiger werden. Die Bausteine der digitalen Transformation. Die d.quarks

waren Beschleunigungshelfer für Unternehmen als auch für die Verwaltung, sich zu verändern, und sie wurden zu unserem Markenzeichen, zum Leitbild unserer Tätigkeit und inzwischen auch zu unserem Firmennamen.

Was uns seit Jahren antreibt, ist der Blick nach vorne. Ein Blick, stets positiv, der Chancen der digitalen Welt und einer nachhaltig wirtschaftenden Welt mit schwindenden natürlichen Ressourcen auslotet und nach Wegen sucht, wie Transformation in Unternehmen, im öffentlichen Sektor und in Organisationen gelingen kann – und wie in Zeiten von Krisen und Rückschlägen Zukunft entstehen kann.

Aber warum beschäftigt uns die Handschrift? Tatsächlich geht es nicht direkt um schwungvolle Buchstaben auf Papier. Uns geht es um die Unverwechselbarkeit. Um das, was den Einzelnen, was die Führungspersönlichkeit, die Mitglieder eines Teams, ja eine ganze Organisation ausmacht – woran deren Transformationsfähigkeit abzulesen ist. Bei einem Spitzenkoch oder einer Spitzenköchin spricht man vom *signature dish*. Von einem Gericht, an dem sich Talent und die Einzigartigkeit der Küche ablesen lassen. Das *signature dish* fasst die Unverwechselbarkeit eines Küchenchefs beziehungsweise einer Küchenchefin zusammen. Darum geht es. Auch wenn bei uns eine andere Signatur ins Zentrum rückt: die Transformationssignatur.

Anhand der Transformationssignatur kann man die Veränderungsbereitschaft, die Fähigkeit zum Wandel oder eben auch den Widerwillen gegen Veränderung innerhalb von Unternehmen und Organisationen sowie der Verwaltung erkennen. Im Gegensatz zur Handschrift, die wir uns irgendwann aneignen, die uns bleibt, ist die Transformationssignatur etwas, was wir bearbeiten können, verbessern, klarer herausstellen und perfektionieren können.

Kann das nicht alles so weitergehen?

Das Buch begleitet die Leser:innen auf dem Weg, sich der eigenen Signatur, sich der eigenen Fähigkeiten bewusst zu werden – und auf dem Weg, die Transformationssignatur zu verbessern. Und mit dieser unverwechselbaren »Handschrift« den Wandel der Organisation zu gestalten.

Warum muss es Transformation geben? Sie ist ein recht strapazierter Begriff. Einer, der bei vielen beileibe nicht nur Freude auslöst. Tatsächlich ist »Transformation« nur noch

wenige Millimeter davon entfernt, ein lästiges Buzzword zu werden. Doch der Wandel ist in vollem Gange. Tag für Tag. Es ist zum einen der rasante technologische Wandel sowie der Umstieg zu einer regenerativen Kreislaufwirtschaft, der die Transformation befeuert, zum anderen sind es die sich überlappenden Krisen, die jede:n von uns vor die Frage stellen:

Kann das alles so weitergehen?

Kann ich nicht einfach so handeln wie immer?

Natürlich nicht.

Also, was müssen wir jetzt anders machen und vor allem, wie?

Wenn wir die Entwicklung der vergangenen Jahre betrachten, sind Krisen keine »Transformationskiller«, sondern führen vielmehr zu einem Transformationsschub. Denn es treten jene Bereiche ins unternehmerische und öffentliche Bewusstsein, die massive Nachholbedarfe aufweisen. Die sich in den Jahren zuvor nicht erneuert haben, weil der Fokus auf der ständigen Optimierung des Bestehenden lag. Die Gefahr laufen, dauerhaft abgehängt zu werden, wenn nicht umgesteuert wird. Das haben nicht zuletzt die krisengebeutelten Jahre ab 2020 gezeigt. Denn als während der Coronakrise plötzlich Lieferketten wegbrachen, sich das Fehlen digitaler Geschäftsmodelle und vor allem auch das Fehlen digitaler Arbeitsformen schmerzlich bemerkbar machten, wurden unter Hochdruck Transformationen in der Wirtschaft, in Verwaltung und Wissenschaft eingeleitet – und Innovationen der Weg bereitet. Corona war in vielen Bereichen ein effektiver Transformationsbeschleuniger.

○ **Krisen offenbaren die Notwendigkeit des Wandels**

Ein plastisches Beispiel für einen Transformationsschub ist sicher auch der russische Angriffskrieg auf die Ukraine und die daraus folgenden Konsequenzen für die europäische und deutsche Wirtschaft. Innerhalb kürzester Zeit musste sich Deutschland aus der Energieabhängigkeit von Russland lösen und eine neue Energieversorgung installieren. Das hatte unter anderem zur Folge, dass der Ausbau erneuerbarer Energien forciert wurde. Krise ist für uns der Moment der Wahrheit, in dem wir innehalten,

plötzlich exakt verstehen, was um uns herum passiert, und wo wir anfangen umzudenken. Wo wir mit der Transformation beginnen.

Und nicht zuletzt zwingt uns der fortschreitende Klimawandel zum Handeln, weil Deutschland und die EU bis 2045 beziehungsweise 2050 klimaneutral werden wollen, weil die Folgen des weltweiten Klimawandels längst auch bei uns spürbar werden. Nicht irgendwo auf dieser Welt, weit weg von uns, sondern bei uns zu Hause, in unserem direkten persönlichen Umfeld: Dürrekatastrophen in Nordost- und Süddeutschland, Überschwemmungen im Ahrtal und Niedersachsen, Waldbrände in Brandenburg und Hitzewellen in unseren Städten. Die Folgen unserer Art zu wirtschaften sind längst bei uns angekommen, manifestiert in der Überlastung der ökologischen Systeme, im Überschreiten der planetaren Grenzen, in den Defiziten gesellschaftlicher Infrastruktur und Daseinsvorsorge.

Die Logik des Kreislaufs

Uns geht es um den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel. Wir konzentrieren uns auf den Wandel in Unternehmen, vor allem auf Familienunternehmen und den deutschen Mittelstand, und auf Organisationen des öffentlichen Sektors. Und dieser Wandel findet auf vier Ebenen statt.

Eine durch unser Buch *d.quarks* schon beschriebene Ebene ist die der digitalen Geschäftsmodelle.

Unternehmen sind mit sehr tiefgreifenden, fast schon existenziellen Fragen konfrontiert: Mit welchen Ideen, welchen Produkten werden wir in 10, 20 Jahren noch genauso erfolgreich sein wie heute? Brauchen wir mehr digitale Geschäfts- und Servicemodelle? Und wenn ja, über welche digitalen Fähigkeiten müssen wir verfügen, welche Kompetenzen haben wir bereits im Unternehmen, in der Organisation, und welche müssen wir von außen reinholen?

Eine zentrale Frage für alle Unternehmen ist auch die Frage, ob die Geschäftsmodelle in ein vom Nachhaltigkeitsgedanken geprägtes Zeitalter passen. Bin ich, ist mein Unternehmen bereit, einen Beitrag zu leisten? Sind wir bereit für den Wandel? Sind wir bereit, uns zu hinterfragen, und sogar bereit, im Hinblick auf das Thema Nachhaltigkeit unser Geschäftsmodell, unser Verhalten auf den Prüfstand zu stellen. Weil wir wissen:

Von allein wird es nicht nachhaltig. Eine weitere Ebene ist die einer regenerativen Wirtschaftsweise.

Wer »grün« handeln will, sollte auch »grün« denken. Das bedeutet: Bin ich als Führungspersönlichkeit, sind wir als Unternehmen bereit, von einer stark ressourcen- und umweltzerstörenden Wirtschaftsweise zu einer Kreislaufwirtschaft zu kommen, die Ressourcen schont und die Regeneration der Natur ermöglicht? Sind wir als Führungspersönlichkeit und Unternehmen außerdem bereit, die sozialen Konsequenzen unseres Handelns zu bedenken, sie aktiv zu steuern und soziale Defizite und Diskrepanzen auszugleichen? Denn inzwischen erkennen wir in vielen Bereichen, dass die Art und Weise, wie wir seit zwei Jahrhunderten produzieren und konsumieren, dass eine Wegwerfkultur, eine Verschwendung von nicht nachwachsenden Ressourcen nicht der Weg sein kann, dass wir damit Lebensräume und die Umwelt unumkehrbar zerstören. Mehr und mehr wird es darum gehen, Dinge erneut zu verwenden, sie wiederaufzubereiten, ihre Bestandteile wieder in den Stoffkreislauf zurückzugeben. Und mehr und mehr werden wir uns hin zu grünen Technologien und erneuerbaren Energiequellen bewegen.

Und so ist auch die Existenz sozialer Ungerechtigkeiten und Ungleichheiten infolge unternehmerischen Handelns kein Geheimnis mehr. Die Wirkung unseres Handelns wird nicht nur an finanziellen Kennzahlen gemessen, sondern neben der ökologischen Regenerationsfähigkeit auch an der Stärkung von Menschenwürde, Solidarität und sozialer Gerechtigkeit sowie Transparenz und Mitentscheidung. Die Gemeinwohlorientierung in der Wirtschaft stärkt die gesellschaftliche Resilienz. Gerechte Vergütung, Beteiligung am Wohlstand und gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen müssen die Norm sein, um das soziale Fundament wieder zu stärken und vorhandene Defizite abzubauen.

Eine dritte Ebene der Transformation ist die individuelle Ebene, der Mensch. Das betrifft sowohl die Menschen in Führungsverantwortung als auch jene, die in Zukunft Führung übernehmen werden – die NextGen. Es geht um Fragen wie: Haben wir die Kompetenz, um den Wandel voranzutreiben? Haben wir Fähigkeiten wie Inspiration, Reflexionsvermögen, Kreativität oder auch das strategische, vorausschauende Denken in Zusammenhängen, um eine Transformation zu stemmen? Seit der Coronapandemie beobachten wir verstärkt die zunehmende Überforderung von Menschen, die in ihren

Organisationen Verantwortung tragen. Die jetzt Orientierung geben müssten und dabei selbst jeden Tag nach Orientierung suchen. Sie kommen an ihre persönlichen Grenzen, wenn sie ständig Entscheidungen treffen müssen, deren Ergebnisse gefühlt in einer fernen Zukunft liegen.

Der Umgang mit jedweder Ungewissheit wurde nicht gelernt. Die Verlustängste sind groß. Dem Versprechen des Neuen, des Unbekannten, wird häufig kein ausreichender Glaube geschenkt. Zu lange ging es um kurzfristige Erfolge, um die Optimierung des Bestehenden. Hinzu kommt, dass exponentielle Entwicklungen von uns nicht gedacht werden können, sind wir doch Meister:innen des linearen Denkens, der schrittweisen Anpassung an neue Gegebenheiten. Einfache Antworten gibt es nicht mehr. Wir werden die komplexen Probleme heute nicht mit denselben Werkzeugen und Vorgehensweisen lösen können, die zu genau diesen Problemen geführt haben. Nicht mit den Arbeitsweisen und in den Strukturen des prädigitalen Zeitalters. Nach dem Zweiten Weltkrieg erfolgte der Wiederaufbau mit Hammer, Meißel, Stein, Mörtel und deutscher Ingenieurskunst. Der Wiederaufbau heute wird durch die Werkzeuge des 21. Jahrhunderts geprägt sein, die da heißen Big Data, IoT, KI, Cloud, Mobile, Digital & Ethical Trust, und die partizipative kreative Gestaltungskraft von Menschen unterschiedlicher Disziplinen.

Die letzte der vier Ebenen der Transformation bezieht sich auf das Team, also die Zusammenarbeit von Menschen. Wenn ich eine kreative Leerstelle in der Organisation habe, kann sich ein Einzelner noch so sehr abmühen, ihr oder ihm wird vermutlich nichts einfallen. Woher nehmen wir die Kreativität? Oder wie heben wir einen kreativen Schatz, den es eventuell schon in der Organisation gibt? Von der Natur lernen wir, dass wir in symbiotischen Beziehungen leben, dass wir Menschen in Wechselwirkung mit anderen stehen und dass es in einer vernetzten Welt allein nicht mehr geht. Alles hängt mit allem zusammen.

Ein Team besteht aus mindestens zwei Personen, und die Chemie in einem Team, das an verschiedenen Aspekten der Transformation arbeitet, muss stimmen. Es kommt auf das Teaming an. Also wie wir in Teams zusammenarbeiten, kommunizieren, uns gegenseitig informieren, unser Wissen teilen und Entscheidungen treffen. Miteinander oder gegeneinander. In Kooperation oder in Konkurrenz. In einer Wir- oder in einer reinen Ich-Kultur. Noch heute finden wir überall pyramidale Teamstrukturen, wo jemand, meist

ein Mann, an der Spitze steht und die Entscheidungen trifft. Es sind starre und undynamische Strukturen, die von Hierarchien gehalten werden, wo einzelne Funktionen in Abteilungen voneinander abgeteilt sind. Sie sind vor über einem Jahrhundert entstanden, als es um mehr Output, Massenproduktion und die Optimierung der Abläufe in Fabriken ging. Heute braucht es für erfolgreiche Transformationen hingegen Teamformen, die flexibel, agil und resilient sind – eben wie ein lebendiges Netzwerk aus Fauna, Flora, Pilzen, Bakterien und Viren. In dem jeder Mensch mit Erfahrung, Wissen und Kompetenz einen Knotenpunkt bildet, ein Teil des Ganzen ist. Ein Teil eines dynamischen, kreativen und innovativen Teams.

○ Das Nicht-einsehen-Wollen des Offensichtlichen

Es geht darum, Fähigkeiten auf der individuellen Ebene und in Teams aufzubauen, die wir nun t.quarks nennen, *transformative quarks*.

Nachdem wir 2016 die d.quarks, *digital quarks*, für den digitalen Wandel eingeführt haben, sind es nun die t.quarks – die Elementarteilchen, die Fähigkeiten der Transformation von Führungspersönlichkeiten und Teams in Unternehmen, Verwaltung und Organisationen.

46 t.quarks, die sich als Schlüssel für den Wandel erweisen werden. Die dich und deine Organisation erneuern werden.

Die t.quarks bilden zusammen mit den d.quarks die Teilchen für eine Beschleunigung der Transformation auf der individuellen, Team- und (digitalen) Geschäftsmodellebene. Wie schon erwähnt, gibt es sogar noch eine vierte Ebene, die Fähigkeiten für eine regenerative Wirtschaftsweise beschreibt, auf die wir in diesem Buch aber noch nicht eingehen werden. Die Fähigkeiten für eine regenerative Wirtschaft, wir nennen sie entsprechend *regenerative quarks*, r.quarks, werden wir andernorts eingehender erklären.

Organisationen sind transformationserfahren, keine Frage. Auch haben sie bereits eine Transformationssignatur, die sich nun ändern muss mithilfe eines Fähigkeitenmodells für beide Ebenen: Menschen in Verantwortung und Teams.

Im Zusammenspiel der t.quarks ergibt sich ein Set an Fähigkeiten, das die Transformationssignatur prägt. Und diese Signatur hat etwas Identitätsstiftendes wie eben eine

Handschrift. An der Handschrift können wir die Charakterzüge eines Individuums ablesen. Und an der Transformationssignatur ist die Transformationsfähigkeit einer Organisation abzulesen. Und je ausgeprägter die Fähigkeiten von Führungspersönlichkeiten und Teams sind und je ausgeprägter die Bereitschaft ist, Blockaden zu überwinden, desto mehr gelingt die Transformation.

In der Theorie klingt das sehr plausibel.

In der Praxis, oh ja.

In der Praxis gilt es, zahlreiche Blockaden zu überwinden.

Das erleben wir beide seit 25 Jahren. Transformationsblockaden – sowohl auf der Ebene des Individuums als auch von Teams – sind in vielen Unternehmen, in der Verwaltung sowie in zahlreichen Organisationen anzutreffen. Es herrschen oft die Beharrungskräfte. Ein Nicht-einsehen-Wollen des Offensichtlichen. Statt den Wandel anzugehen, werden häufig die Probleme vor sich hergeschoben. Und wenn die Frage aufkommt: Warum läuft es nicht? Warum steht die deutsche Wirtschaft unter Druck? Was blockiert den Wandel? Dann hören wir die wohlbekannten Antworten:

»Die in Berlin sind schuld!«

»Die Bürokratie ist schuld!«

»Brüssel ist schuld!«

»Der Fachkräftemangel ist schuld!«

»Die Jungen sind schuld, weil sie zu faul sind!«

»Die Digitalisierung ist schuld!«

»Die Alten sind schuld, weil sie wollen, dass alles bleibt, wie es ist.«

»Die Energiepreise sind schuld!«

»Die Konservativen!«

»Die Grünen!«

Wir kennen das Symptom der Externalisierung von Verantwortung. Statt Ja zu sagen und sich der Verantwortung zu stellen, heißt es: An mir liegt es nicht, die anderen sind schuld.

Tatsächlich geht es in einem Transformationsprozess nie darum, einen Schuldigen zu finden. Um Antworten auf die komplexen Herausforderungen zu finden, hilft es selten, sich auf die Suche nach den Schuldigen zu machen – vielmehr hilft meist nur, sich der Verantwortung zu stellen: Wie steht es um meine eigene Transformationsfähigkeit? Bin ich in der Lage zum Wandel? Ist mein Team in der Lage, sich zu ändern?

○ **Vehement die Verantwortung von sich schieben**

Ja, Veränderung dauert. Den Namen einer Organisation zu ändern, geht schnell. Ein Produkt zu verändern oder neu zu entwickeln, dauert eine gewisse Zeit. Ein neue IT geht nicht von heute auf morgen. Die Umstellung auf eine kreislauffähige Produktion ist langwierig. Die Kultur, eingefahrene Verhaltensweisen zu ändern, kann eine Generation lang dauern. Grund genug, die Zeit nicht mit Schuldzuweisungen und einer Verklärung des Vergangenen zu vertrödeln, sondern eine neue Richtung einzuschlagen, von der das Geschäfts- und Servicemodell, Menschen und Umwelt profitieren. Es geht darum, zu reflektieren und zu hinterfragen, was uns geprägt hat. Das klingt simpel. Aber aus der Erfahrung vieler Gespräche und Projekte in Firmen und Organisationen des öffentlichen Sektors wissen wir: Kaum etwas wird mit so einer Vehemenz betrieben wie das »Verantwortung-von-sich-Schieben«. Das mag Selbstschutz sein, das mag auch Furcht vor Veränderung sein, das mag schlichtweg Überforderung sein. Aber es ist in der Regel die erste Hürde und Transformationsblockade, die es zu überwinden gilt.

○ **Hysterische Forderung aus Wokeistan?**

Wir haben für dieses Buch die elf Transformationsblockaden herausgearbeitet, wegen denen die Transformation häufig scheitert. Typische Blockaden wie: Misstrauen, Eindimensionalität, Stillstand, aber auch Überforderung. Transformationsblockaden sind oft unbewusst. Es braucht Zeit, dahinterzukommen, was das eigentliche Problem ist und wie sehr es mit der Persönlichkeit der handelnden Akteur:innen verknüpft ist. Transformationsblockaden werden sichtbar, wenn der Veränderungs- und Transformationsdruck besonders hoch ist. Auf was sollen wir setzen: Elektro oder Wasserstoff?

Stirbt der Verbrenner oder bleibt er doch? Brauchen wir mehr Diversität im Team? Oder ist das nur eine hysterische Forderung aus Wokeistan? Kann nicht alles bleiben, wie es ist? Nein, kann es nicht.

Es ist höchste Zeit, diese Blockaden beim Namen zu nennen: offen, ehrlich und schonungslos. Denn: Transformationsblockaden wie Entkopplung, Unklarheit, Blindheit oder Machtlosigkeit verhindern den Energiefluss der Transformation.

Das wird jeder Mensch, der es schon erlebt hat, bestätigen können.

Transformationsblockaden behindern die notwendige Veränderung. Sie sind das störende Element. Und wenn die Blockaden nicht gelöst werden, bleibt die Organisation toxisch und dysfunktional. Bleibt der Energiefluss dauerhaft gestört, wird sich die Organisation irgendwann selbst erübrigen. Oder anders gesagt: Dann wird es das Unternehmen oder die zivilgesellschaftliche Organisation nicht mehr geben, dann versagt die öffentliche Verwaltung bei der Erfüllung staatlicher Aufgaben und Dienstleistungen.

Die Energie wieder fließen lassen

Das ist im Grunde wie bei einem menschlichen Körper. Ist der verspannt, sind die Muskeln, die Nerven angegriffen, kann man kaum noch aufrecht stehen, weil der Rücken, weil der Körper blockiert ist, geht es auch darum, die Verspannungen zu lockern, die Energie wieder fließen zu lassen. Wir gehen dann zum Physiotherapeuten oder zur Physiotherapeutin, um das System wieder zu »entspannen«. Die meisten kennen sicher das gute Gefühl, wenn sich da spürbar Blockaden gelöst haben. Wenn es knackt.

Klar, wir sind keine Physiotherapeuten. Wir sehen uns als Sparringspartner und Critical Friends von Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen. In unserer Arbeit geht es auch darum, Blockaden zu erkennen – und diese mit dem gezielten Einsatz von t.quarks zu lösen. Wir praktizieren Hilfe zur Selbsthilfe. Wofür wir Dialog-, Denk- und Resonanzräume schaffen. Damit wieder Energie durch die Organisation fließen kann. Damit es wieder Klarheit gibt. Damit sich neue Ideen entfalten können, damit neues Vertrauen aufgebaut werden kann.

In den meisten Fällen braucht es einen Eingriff von außen, damit die Energieströme wieder ordentlich fließen können. Das gilt sowohl für Führungspersönlichkeiten wie auch für Teams.

TRANSFORMATIONSBLOCKADEN, DIE DEM WANDEL IM WEG STEHEN	ENERGIEN, DEREN FREISETZUNG DEN WANDEL BESCHLEUNIGT
Entkopplung	Verbindung
Stillstand	Entfaltung
Überforderung	Bewältigung
Eindimensionalität	Mehrdimensionalität
Perspektivlosigkeit	Orientierung
Unklarheit	Klarheit
Blindheit	Erkenntnis
Misstrauen	Vertrauen
Unverbindlichkeit	Verbindlichkeit
Machtlosigkeit	Wirkmächtigkeit
Verschwendung	Ausschöpfung

○ Die dauerhafte Gesundheit

Wichtig ist, die Blockaden zu lösen. Die Energie soll allerdings von allein fließen. Das Ziel kann nicht sein, ständig wieder beim Arzt oder der Physiotherapeutin aufzutauchen.

Das Ziel ist die dauerhafte Gesundheit. Und mit unserem t.quarks-Fähigkeitenmodell wird nicht nur die Energie wieder fließen, sondern auch die »Muskulatur« wieder beweglicher. Mit gezielt eingesetzten t.quarks werden Organisationen wieder veränderungsbereiter, mobiler und leistungsfähiger.

Doch wie beim Arzt oder bei der Ärztin gilt auch bei der Transformation: Wir müssen an uns selbst arbeiten – damit diese Blockaden nicht wieder entstehen.

○ **Menschen, die gerne unverbindlich bleiben**

Veränderungsprozess heißt, sich selbst zu verändern. In der Lage sein, sich kritisch zu hinterfragen. Und wie ein:e Mediziner:in darauf hinweisen wird, dass regelmäßiger Sport und eine gesunde Ernährung dem Wohlbefinden nicht schaden können, stehen auch wir vor der Aufgabe, unsere Kund:innen zu Haltungs- und Verhaltensänderungen zu ermutigen. Das ist nicht einfach.

Weil Menschen, die Verantwortung gerne von sich schieben, gerne nach Projektionsflächen suchen und andere verantwortlich machen. Das sind Menschen, die sich selten selbst reflektieren, die gerne unverbindlich bleiben, die nicht an den Transformationsblockaden arbeiten wollen. Sie wollen, dass Dinge sich schnell verändern, sie selber aber so weitermachen können wie bisher.

Da ist Sparring und Befähigung mehr als nur Analyse und Handlungsempfehlung – denn es gilt, Verhaltensänderungen zu initiieren bei Menschen, die ihr Verhalten nicht infrage stellen oder die einfach schlichtweg überfordert sind. Sie besitzen nicht die Fähigkeiten, die Future Skills, die es braucht.

○ **Wenn es nicht gelingt, gehen die Guten**

Viele Strukturen, die heute noch Management und Arbeit prägen, stammen aus der prädigitalen Zeit. Wie Entscheidungen getroffen werden, wer Entscheidungen trifft, wie kommuniziert wird, wie Feedback gegeben wird. In vielen Unternehmen und Verwaltungen herrscht noch Abschottung, es gibt noch Silos und »Fürstentümer«. Man blickt nicht über den Tellerrand, sondern denkt in Abteilungen (Abteilung bedeutet, wir teilen etwas ab, wir entkoppeln uns) und Zuständigkeiten – und alles wird zusammengehalten von Organigrammen und Hierarchien. Und nun sollen Führungskräfte, die in prädigitalen Strukturen und Prozessen gelernt haben und emporgekommen sind, Veränderungen einleiten, die das Potenzial haben, alles auf den Kopf zu stellen.

Schwierig. Wenn es nicht gelingt, gehen die guten Leute. Wenn es nicht gelingt, drehen sich alle im Kreis, kommen nicht von der Stelle und »machen jetzt einen Plan«. Doch wenn dieser gemachte Plan exekutiert werden soll, wird in Führungskreisen in erster Linie diskutiert, warum das der »falsche Plan« ist – statt das »Wie« und die

Umsetzung in die Wege zu leiten. Und statt Transformation anzugehen, blockieren sich die Leute gegenseitig.

Womit wir beim entscheidenden Punkt wären: Wer soll die Transformation vorantreiben?

Wie sieht die Mannschaftsaufstellung einer sich transformierenden Organisation aus?

○ Die Energie in Führung und Teams sichtbar machen

Bei der Teilchenbeschleunigung geht es um die grundsätzlichen Fragen: Was hält die Welt zusammen? Wie ist Materie aufgebaut? Um das sichtbar zu machen, prallen Protonen mit bis dato experimentell unerreichbarer Energie aufeinander – nur so lassen sich die Eigenschaften der Elementarteilchen, die quarks, identifizieren oder seltener auch mal neu entdecken.

Uns hat das schon immer sehr fasziniert. Und nachdem wir vor einigen Jahren das Glück hatten, im CERN in Genf den leistungsstärksten Teilchenbeschleuniger der Welt selbst zu erleben, haben wir beschlossen, die Teilchenbeschleunigung als Analogie unserer Arbeit zu nutzen. Das lag nahe. Denn gutes Sparring heißt immer, Energie und Eigenschaften sichtbar zu machen. So entstanden damals die d.quarks und auch unser Buch: *d.quarks. Der Weg zum digitalen Unternehmen*. Darin haben wir sowohl die d.quarks als auch die fünf Beschleunigerbahnen digitaler Geschäftsmodelle vorgestellt und gezeigt, welche d.quarks sich in welcher Beschleunigerbahn befinden. Das erwies sich als schlüssiges Bild – und als sehr schlüssiges Transformationsmodell. Mit den t.quarks, mit den *transformative quarks*, wechseln wir jetzt die Betrachtungsebene.

Nun begeben wir uns auf zwei weitere Beschleunigerstrukturen mit jeweils fünf Beschleunigerbahnen, auf denen die Teilchen mit viel Energie in Bewegung versetzt werden. Ging es uns mit den d.quarks um die Ebene der Geschäftsmodelle, widmen wir uns nun der Ebene von Menschen in Führungsverantwortung und den Menschen in Teams. Jetzt müssen wir über die richtige Mannschaftsaufstellung für das Transformationsspiel sprechen. Und über die Fähigkeiten, die Future Skills, die t.quarks, die jeden Spielertyp und jedes Team auszeichnen.

Wir haben für dieses Buch jeweils fünf Archetypen von Führungspersönlichkeiten und Teams herausgearbeitet, die es in der Transformation von Unternehmen,

Verwaltungseinheiten und Organisationen unbedingt braucht – die wir auf jeweils fünf Beschleunigerbahnen darstellen.

Fünf Spielertypen, die in der Führungsmannschaft nicht fehlen dürfen, die zusammen auf dem Feld stehen müssen, wenn sich die Organisation erfolgreich transformieren will. Also fünf Typen, die bewusst ihre Rolle auf dem Spielfeld einnehmen und den Wandel einleiten und durchführen. Die fünf Spielertypen sind: Futurist, Disruptor, Advocate, Integrator und Transformer.

Jeder einzelne wird in diesem Buch vorgestellt im Hinblick auf Fähigkeiten, Future Skills und ihren Beitrag zur Transformation. Es wird sich nicht nur zeigen, welcher Spielertyp man selbst ist oder sein will, sondern auch, wer in unserer Umgebung die jeweiligen Spielertypen repräsentiert.

In der Transformation arbeiten wir nicht allein. Wir arbeiten zusammen, in Teams. Deshalb braucht eine Organisation bestimmte Teamtypen, ein Teamgefüge, also bestimmte Formen der Zusammenarbeit von Menschen, um die notwendige Transformationsarbeit gemeinsam erfolgreich zu leisten. Wir sehen fünf Archetypen von Teams: Coopetitors, Systemizers, Explorers, Networkers und Emergers.

Grundsätzlich gilt: Jedem Archetyp sind bestimmte t.quarks zugeordnet, die die jeweiligen Spieler- oder Teamtypen benötigen, um ihre Rolle erfolgreich auszufüllen. Alle Archetypen bauen logisch aufeinander auf. Das ist wie bei einem Lego-Modell – das eine baut auf dem anderen auf. Das bedeutet, idealtypisch beinhaltet der Disruptor zusätzlich auch alle t.quarks des Futuristen, der Advocate zusätzlich auch alle t.quarks des Disruptors und des Futuristen usw. Gleiches gilt für die t.quarks der Teamtypen. Die t.quarks beziehungsweise Future Skills von Führungspersönlichkeiten und Teams umfassen vier essenzielle Kategorien der Transformationskompetenz einer Person oder eines Teams. Es ist wichtig, dass wir uns in allen vier Bereichen weiterentwickeln. Keinen vernachlässigen. Diese vier Kategorien machen die Vielseitigkeit der eigenen Transformationskompetenz aus:

»Transformation Strategy« bezieht sich auf die strategische Gestaltung einer Transformation.

Bei »Transformation Impact« geht es um den aktiven Umgang mit den entstehenden Auswirkungen und den vorhandenen Widerständen.

»Transformation Enabler« bildet die grundlegende Befähigung zur digitalen und nachhaltigen Transformation ab.

Und »Transformation Execution« bündelt alle Fähigkeiten für die geordnete Planung, Umsetzung und Steuerung der Transformation.

Zur besseren Strukturierung, für ein besseres Verständnis, zur Fokussierung, an was Führungskräfte oder Teams noch arbeiten müssen, haben wir jedes t.quark genau einer der vier Kategorien zugeordnet.

Und wie schon beim Aufbau eines d.quark folgt auch der Aufbau eines t.quark einem wiederkehrenden Muster: d.quarks und t.quarks werden jeweils entlang von vier strategischen Dimensionen entwickelt, die sowohl die kulturelle als auch die strukturelle Seite der Transformation umfassen: »Menschen & Kompetenzen«, »Organisation & Kultur«, »Prozesse & Governance« und »Technologie & Räume«. Anhand dieser Struktur analysieren wir den Reifegrad und identifizieren die Transformationsmaßnahmen, die beim Aufbau eines t.quark in Unternehmen, in der Verwaltung und in Organisationen notwendig sind.

Mit diesem Buch helfen wir Unternehmen, Verwaltungseinheiten und zivilgesellschaftlichen Organisationen, eine Sensibilität dafür zu entwickeln, welche Führungskräfte- und Teamtypen es jetzt braucht und welche Future Skills sie jeweils besitzen müssen. Unser Buch gibt Antworten zu vier wesentlichen Bedürfnissen, die Menschen in Verantwortung haben, die sie uns gegenüber immer wieder beschreiben:

Ich will Orientierung haben.

Ich will vorhandene Blockaden der Transformation auflösen können.

Ich will meine persönlichen Ziele finden.

Ich will eine Selbsteinschätzung vornehmen, um zu wissen, wo ich gerade stehe.

Seit der Veröffentlichung von *d.quarks* im Jahr 2016 nutzen Unternehmen und Institutionen der öffentlichen Verwaltung unser d.quarks-Modell, und wir begleiten sie, befähigen Menschen und Organisationen, ihre eigene Transformation selbstbestimmt zu gestalten. Unser Anspruch war und ist es immer, die Muster der Transformation zu verstehen und bewusst anzuwenden.

Doch so einfach ist es nicht. Viele Organisationen taten und tun sich bei der Umsetzung schwer. Irgendwas fehlt anscheinend, da muss eine Lücke, ein blinder Fleck sein. Inzwischen haben wir erkannt, dass große Hürden und Transformationsblockaden nicht beim Verständnis digitaler Geschäftsmodelle oder bei der Einsicht regenerativer Wirtschaftsweisen, sondern vielmehr bei den verantwortlichen Führungspersönlichkeiten und der Zusammenarbeit in den umsetzenden Teams zu finden sind.

Unsere eigenen Hypothesen hinterfragten, validierten und schärften wir zusätzlich in wissenschaftlichen Arbeiten mit unseren Student:innen an der Goethe-Universität Frankfurt und der Goethe Business School und setzten unsere neuen Erkenntnisse weiter in die Praxis um. Denn für uns ist der »Reality Check« ausschlaggebend. Daraus ist in den letzten neun Jahren das t.quarks-Modell entstanden, welches unser d.quarks-Modell ergänzt. Und es bringt all unsere Erfahrungen und unser neues Wissen auf den Punkt.

Also: Das Buch ermöglicht eine ehrliche Selbstdiagnose zur Weiterentwicklung der Transformationssignatur. Insgesamt haben wir 46 t.quarks definiert, mit denen Führungskräfte und Teams typische Transformationsblockaden überwinden können. Das »t« steht dabei für Transformation – und die »quarks« sind Bausteine der Materie, sozusagen der Transformations-Materie. Unsere t.quarks sind präzise wirkende »Teilchen«, die Energie freisetzen sollen. Wir stellen jedes einzelne t.quark auf seiner Beschleunigerbahn vor, jeweils eingebunden in kurze Transformationsstorys aus Wirtschaft, Verwaltung und anderen Organisationen. Es wird für jede:n nachvollziehbar, welches t.quark bei welcher Transformationsblockade am wirkungsvollsten ist – und welche Energie durch den Einsatz des jeweiligen t.quark freigesetzt wird. Am Anfang haben wir von der Bedeutung der Handschrift gesprochen. Nun wollen wir helfen, deine Transformationssignatur zu verfeinern, damit du selbstbestimmt den Wandel in deiner Organisation gestalten kannst.

Wir haben uns auf den Weg gemacht – komm doch mit!

A thick white curved line, resembling a stylized 'C' or a partial circle, is positioned on a solid orange background. The line starts from the left edge and curves towards the top right.

FUTURIST