



# Das Transformationsparadox

Die Organisation, die sich selbst verzehrt



Du bist nicht allein

# Interviews in Transformationsprojekten

## Unsere Datenbasis

- **3 Interviews** zu diversen Projekten
- **5 Interviews** zu jeweils einem Projekt
- Mehrere Perspektiven aus einem Projekt



# Was ist ein Transformationsprojekt?

## Beispiele

- E-Commerce-Plattform neu bauen
- Von Monopol zu KI-Wettbewerb
- Rollenbasiertes Arbeiten einführen
- Digitalisierung vs. traditionelle Strukturen





# Der Beratungskontext



# Fachberatung vs. Prozessberatung

# Die Muster



# Was ist ein Muster

„Ein Muster ist allgemein eine durch Wiederholbarkeit ihrer Merkmale gekennzeichnete Struktur, die als Vorlage, Vorbild oder Kopie auftreten kann.“



# Muster verstehen

- Deskriptiv, nicht normativ
- Für welches Problem könnte das beobachtete Phänomen eine Lösung sein?
- Hypothesen generierend



# Meta-Muster

## Beobachtereffekt

Die sachliche Lösung scheint oft klar.

Das eigentliche Hindernis wird in Macht und Kultur verortet.

Politik und Kultur widerstreben der Lösung.



# Muster

## Fundamentale Änderungen

Unsere Beobachtung

Solche Änderungen haben oft eine starke nicht-sachliche, nicht-funktionale Logik.

Der kulturelle Umbruch bleibt unbenannt.



# Muster

## Gründungsmythos

### Unsere Beobachtung

Die erste spontane Form der Arbeitsteilung prägt das Unternehmen oft kulturell und machtpolitisch.

Und führt es möglicherweise auch in die Krise.



# Muster

## Lösungsinselfn

Unserer Beobachtung

In der Organisation entstehen oft spontane  
Lösungen auf strukturelle Probleme.  
Langfristige Lösungen gingen anders.



# Muster

## Blinde Flecken der Steuerung

### Unsere Beobachtung

„Steuerungsinstrumente“ (KPIs, aber auch Implizite)

haben kollaterale Effekte.

Zusätzliche Instrumente stiften Desorientierung.

(Zweimal Fokus geht nicht.)



# Muster

## Nichtentscheidung

Unsere Beobachtung

Machtbalance in Führungsstrukturen

verhindert Entscheidungen und delegiert

Widersprüche auf operative Ebenen.

*Vertrauen* ist ein Symptom dafür.



# Muster Technikkultur

Unsere Beobachtung

Die Struktur der technischen Systeme  
prägt die Kultur.

Nur neue Organisationsstrukturen  
ändern daran nichts.



# Muster

## Sprachbarriere

Unsere Beobachtung

Unterschiedliche Sprachen schaffen

Kommunikationssperren, die kulturell-organisatorische Konsequenzen haben.

Die Übersetzung verschärft das Problem.



# Muster

## Operative Hektik

Unsere Beobachtung

Strukturelle Langsamkeit wird mit formellen  
Schnellschüssen bekämpft.

Der scheinbare Konsens zerfällt in operative  
Hektik und informelle Widerstände.



Vier Gedanken zum Schluss

Reflexionsangebote aus unseren Mustern



# Vier Gedanken zum Schluss

## Reflexionsangebote aus unseren Mustern

### 1. Du bist nicht allein



# Vier Gedanken zum Schluss

## Reflexionsangebote aus unseren Mustern

1. Du bist nicht allein
2. Struktur und Kultur



# Vier Gedanken zum Schluss

## Reflexionsangebote aus unseren Mustern

1. Du bist nicht allein
2. Struktur und Kultur
3. Begreife dein Problem als Lösung



# Vier Gedanken zum Schluss

## Reflexionsangebote aus unseren Mustern

1. Du bist nicht allein
2. Struktur und Kultur
3. Begreife dein Problem als Lösung
4. Organisationsumbau ist komplex



