



Innovations- und Transformations-Canvas

Fahrplan ins neue Neu

Preview

- ▶ **Hintergrund:** Warum es in den Unternehmen tiefgehender Bewusstseins- und Einstellungsveränderungen bedarf
- ▶ **Kurzbeschreibung:** Wie das Canvas Orientierung bietet, ohne den Blick auf alternative Routen zu versperren
- ▶ **Einsatzmöglichkeiten:** Warum sich für die Arbeit mit dem Canvas ein Prozess-Workshop anbietet
- ▶ **Vorbereitung:** Wie sich Abteilungen, Teams und Einzelpersonen auf die Transformationsreise vorbereiten können
- ▶ **Durchführung:** Feld für Feld die eigene Transformationsreise ausarbeiten
- ▶ **Weiterarbeit:** Wie das Canvas bei der Umsetzung der entwickelten Pläne helfen kann
- ▶ **Fazit:** Worin der Kernwert des Canvas für die organisationale Transformation liegt

Hintergrund

In einer Welt, die sich ständig weiterentwickelt, reicht es nicht aus, lediglich inkrementelle Veränderungen vorzunehmen. Vielmehr braucht es in den Unternehmen tiefgreifende Transformation, die sowohl die äußeren Prozesse als auch die inneren Haltungen der Beteiligten umfasst. Anhand der drei derzeit wahrscheinlich größten Entwicklungslinien in der Arbeitswelt wird dies besonders deutlich:

- ▶ Die erste Entwicklungslinie ist die Veränderung des Verständnisses von Arbeit. Durch die New-Work-Bewegung hat in Anlehnung an Frithjof Bergmann der Gedanke in die Arbeitswelt Einzug gehalten, dass Menschen das tun sollten, was sie wirklich, wirklich wollen. Der daran anknüpfende neuere Ansatz der wesensgerechten Arbeit geht noch einen Schritt weiter: Er geht davon aus, dass Menschen nur dann wirklich produktiv und erfüllt arbeiten können, wenn ihre Tätigkeit ihrem innersten Wesen entspricht. Wenn ihre Arbeit und ihr Wesen perfekt matchen, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass sie ihre Geniuszone finden und in ihrem Tun unschlagbar werden. Arbeitsrollen so zu organisieren, dass sie zum Perfect Match werden, erfordert nicht nur eine neue Herangehensweise an die Arbeit selbst, sondern auch eine tiefgehende Veränderung der Einstellung dazu, was Arbeit ist und ausmacht.

- ▶ Das Mega-Thema „Künstliche Intelligenz“ markiert die zweite Entwicklungslinie. Dass viele Tätigkeiten durch KI erleichtert oder sogar vollständig übernommen werden, führt nicht nur zu Effizienzgewinnen, sondern eröffnet auch die Chance, menschliche Kreativität und Problemlösungsfähigkeiten in neuen Bereichen einzusetzen, die zuvor unzugänglich waren. Es gilt also, (menschliche) Arbeit nicht nur anders, sondern auch weiter zu denken.

- ▶ Der Klimawandel und die damit verbundenen Folgen begründen die dritte Entwicklungslinie: die kollektive Aufgabe, neue Ansätze zur Reduzierung des ökologischen Fußabdrucks zu entwickeln und umzusetzen. Dazu müssen Produktionszyklen in Unternehmen völlig neu gedacht und gestaltet werden. Für die Organisationsmitglieder bedeutet dies, bewährte, funktionierende Systeme zu hinterfragen, aufzubrechen und zu ersetzen. Ohne einen tiefen Bewusstseinswandel ist dies nicht vorstellbar.

So herausfordernd diese – aber auch andere – Entwicklungen für Unternehmen sind, bieten sie ihnen doch gleichzeitig auch eine große Chance: Und zwar die, die Arbeitswelt auf sinnvolle Weise nachhaltig umzugestalten und so ein, wie ich es nenne, „Neues Neu“ zu entwerfen. Also eine Arbeitswelt, in der nicht die alten Dinge auf (etwas) andere Weise gemacht werden, sondern eine, in der unter neuen Prämissen und nach neuen Logiken auf neue Art und Weise agiert, kollaboriert und produziert wird.



Der Quantensprung in der KI-Technologie, die grundlegende Veränderung des Verständnisses von Arbeit, der Klimawandel ... Angesichts solcher Entwicklungen reicht es nicht, dass Unternehmen inkrementelle Veränderungen vornehmen. Vielmehr müssen sie sich auf eine Transformationsreise begeben, die innere Haltungen genauso wie äußere Prozesse umfasst, sagt Thomas Gernbauer. Der Innovationsexperte hat ein Canvas entwickelt, das auf dieser Reise als Fahrplan dienen kann.

Kurzbeschreibung

Sozusagen als Fahrplan für die Transformationsreise ist das von mir entwickelte Innovations- und Transformations-Canvas gedacht. Als visuelles Hilfsmittel führt es den Gestalterinnen und Gestaltern des Wandels im Unternehmen die Schlüsselemente von Innovations- und Transformationsprozessen im wahrsten Sinne des Wortes vor Augen, wodurch sichergestellt wird, dass alle wichtigen Aspekte berücksichtigt werden. Denn auch oder besser gesagt gerade weil diese Aspekte teils so naheliegend sind, fallen sie nicht selten unter den Tisch. Auch im Wandel gilt: Das (vermeintlich) Selbstverständliche steht nicht im Fokus und wird daher eher vergessen als das Besondere, über das viel geredet wird. So wurde etwa – gerade in großen Unternehmen – bereits viel Energie in Changeinitiativen gesteckt, um dann irgendwann zu merken, dass es schon längst eine Bewegung im Unternehmen gibt, die dabei ist, einen vielversprechenden Weg in die gewünschte Richtung zu pflastern. Oder es wurden neue Prozesssysteme entwickelt, die trotz dezidierter Planung zum Rohrkrepiere wurden, weil niemand daran gedacht hat, dass die neuen Abläufe spezifische Fähigkeiten erfordern, die erst noch entwickelt werden müssen.

Konzipiert ist das Canvas nach dem Motto: So detailliert wie nötig, aber auch

keinen Deut detaillierter. So bildet es auf der einen Seite auf einer großen „Tafel“ das Big Picture ab, das so immer gut fassbar ist und für einen ganzheitlichen Überblick sorgt. Lässt auf der anderen Seite aber auch Raum, damit auf der Transformationsreise neue Ideen entstehen können und sich Pläne und Strategien anpassen lassen. Sehr detaillierte Roadmaps verleiten dagegen nämlich zum Abarbeiten: Eine exakte Route wird festgelegt und Schritt für Schritt abgegangen. Dabei wird tendenziell weniger gedacht und einfach gemacht. Damit ist die Gefahr groß, dass Abkürzungen und Chancen, die sich unterwegs auftun, übersehen werden, und nicht registriert wird, wenn geplante Schritte doch nicht sinnvoll sind oder stiller Widerstand gegen den Weg entsteht. Im Worst Case führen sehr detaillierte Roadmaps zu Transformationsergebnissen, die mit der Organisation fremdeln, weil sie ihr nicht wesensgerecht sind – und somit keine Chance auf echte Implementierung haben.

Einsatzmöglichkeiten

Eingesetzt werden kann das Canvas in der Einzelarbeit oder auch in einem Zweiersetting, etwa einem Coaching, um Ansätze für tiefergehenden Wandel zu entwickeln. Am besten entfaltet die Leinwand ihr Potenzial allerdings im Rahmen eines Gruppenworkshops, der

Auch im organisationalen Wandel gilt: Das (vermeintlich) Selbstverständliche steht nicht im Fokus und wird daher eher vergessen als das Besondere, über das viel geredet wird. Deshalb ist es zentral, alle wichtigen Aspekte der Transformation in einem Big Picture zusammenzuführen und sich dieses stets vor Augen zu führen.





Auf der anderen Seite
des Bettes schlafen.
Oder: auf der anderen
Seite aufstehen.
Solche Übungen
helfen, sich auf
Veränderung
einzustimmen.

als „experimentelle Forschungsreise“ konzipiert ist: Es werden ganz offen und frei Ideen für Veränderungen der Organisation und Innovationen entwickelt.

Angelegt werden kann der Workshop entweder als Tages- oder Zwei-Tages-Event oder auch als eine Art Prozess-Workshop, der über einen längeren Zeitraum läuft. Dann werden pro Meeting immer nur einzelne oder einige wenige Felder des Canvas bearbeitet und abschließend mit der jeweiligen Quintessenz befüllt.

Vorbereitung

Wie ergiebig der Canvas-Workshop beziehungsweise wie erfolgreich und tiefgehend der durch ihn eingeläutete Transformationsprozess sein kann, hängt wesentlich von der Vorbereitung ab. In diese sollten idealerweise alle Teilnehmenden einbezogen werden. Dazu gilt es, sie aufzurufen, in ihrem Bereich Veränderungsbereitschaft und -offenheit aktiv zu fördern. In der Rolle als Teamleiter oder Abteilungsleiterin können sie dazu etwa in Meetings regelmäßig Brainstormings oder Brainwritings (die stille, „schreibende“ Variante des Brainstormings) durchführen, in Diskussionsrunden zur Meinungsäußerung aufrufen (und dann auch entsprechend wertschätzend mit anderen Meinungen umgehen) oder regelmäßige Reflexions- und Feedbackrunden einführen. Auch das Teilen inspirierender Veränderungsgeschichten anderer Unternehmen und erfolgreicher Innovationsprojekte kann wesentlich dazu beitragen, der Transformation den Boden zu bereiten. Die motivierende Wirkung, die solche Geschichten auslösen können, wird oft unterschätzt.

Darüber hinaus empfiehlt es sich, die Teilnehmenden zu bitten, sich mindestens zwei Wochen vor dem Workshop auf

„Veränderung“ einzustimmen. Die im Folgenden genannten Ansätze wirken auf den ersten Blick vielleicht profan, haben aber alle nachgewiesenermaßen Effekte auf die menschliche Offenheit und Veränderungsbereitschaft – und können uns buchstäblich in eine Art Veränderungsmodus bringen:

- ▶ Auf der anderen Seite des Bettes schlafen.
- ▶ Anders aus dem Bett aufstehen als üblich.
- ▶ Die Reihenfolge der morgendlichen Routine verändern.
- ▶ Das Make-up in umgekehrter Reihenfolge auftragen.
- ▶ Auf der anderen Seite des Gesichts mit dem Rasieren beginnen.
- ▶ Tee statt Kaffee trinken oder umgekehrt.
- ▶ Personen anlächeln, die es nicht erwarten.
- ▶ Personen loben, die man sonst nie lobt.

Durchführung

Im Workshop oder eben auch im Rahmen einer Workshop-Reihe werden die einzelnen Felder des Canvas der Reihe nach systematisch durchgearbeitet. Dabei gilt: Entstehender Dynamik sollte Raum gegeben werden. Entspinnt sich zu einem Feld etwa eine tiefe Diskussion und werden immer mehr Erkenntnisse zusammengetragen, sollte der Prozess nicht unterbrochen werden, damit man noch die nächsten zwei Felder „schafft“. Gegebenenfalls bleibt man an einem Workshop-Tag sogar nur bei einem Feld und auch erst einmal nur bei der Erkenntnissammlung. Gerade wenn viel Wissen zusammengetragen und der ein oder andere Aha-Moment entstanden ist, kann es sinnvoll sein, alles erst einmal sacken zu lassen und erst beim nächsten Treffen die Quintessenz daraus zu



formulieren und ins entsprechende Feld einzutragen.

Offenheit ist auch bei der gedanklichen Richtung während der Bearbeitung gefragt. So ist es etwa gut möglich, dass sich statt eines breiten Diskurses über den Wandel der eigenen Organisation ein speziellerer Aspekt in den Vordergrund schiebt. Etwa die Frage, was die Entwicklung im KI-Sektor für die Organisation be-

deutet, wie sie sich darauf einstellen und wie sie sie für sich nutzen kann. Wenn sich solch ein Transformationsthema in den Vordergrund schiebt, dann deshalb, weil es akut und wichtig ist. Dann sollte ihm auch Raum gegeben werden. Das Canvas kann bei der Bearbeitung solcher Change-Felder genauso als Orientierung genutzt werden wie bei der Ausarbeitung eines „generellen“ organisationalen



Der Innovations- und Transformations-Canvas

(1) Wahrnehmen, was wirklich ist MATERIELL/HARD FACTS	(4) Wahrnehmen, was sein soll MATERIELL/HARD FACTS	(6) Wahrnehmen, was sein soll MATERIELL/HARD FACTS	(9) Das NEUE NEU tun MATERIELL/HARD FACTS
(2) Wahrnehmen, was wirklich ist IMMATERIELL/SOFT FACTS	(5) Wahrnehmen, was sein soll IMMATERIELL/SOFT FACTS	(7) Wahrnehmen, was sein soll IMMATERIELL/SOFT FACTS	
(3) IST-Bewegung, aber wie?	(8) SOLL-Bewegung, aber wie?		

Quelle: managerseminare.de; Thomas Gernbauer



Mehr zum Thema

► **Stephanie Borgert: Change via Diskurs – Denken, reden, wandeln.**

managerseminare.de/MS318AR05

Tiefer Wandel im Unternehmen erfordert grundlegende Veränderungen am System – neue Verabredungen über die Art und Weise der Zusammenarbeit. Diese lassen sich jedoch nicht einfach verordnen, sondern am wirksamsten gemeinsam erarbeiten, ist die Beraterin Stephanie Borgert überzeugt. Was es dazu braucht: einen Diskurs, der jenseits des üblichen Meinungsschlagabtauschs zu echter Sinnsetzung führt.

► **Thomas Gernbauer: Agil im Kopf – Innovativ im (Arbeits-)Leben.**

Rhombos 2020, 34,80 Euro.

Beschrieben wird ein Schritt-für-Schritt-Prozess, wie Einzelpersonen, aber auch Teams und ganze Organisationen zu mehr Agilität und Innovativität finden. Im Mittelpunkt steht dabei auf der einen Seite die Entwicklung der inneren Haltungen, insbesondere in Richtung eines agilen Mindsets. Auf der anderen Seite die dafür notwendige Anpassung von Prozessen und Strukturen.

Transformationsweges. Dazu werden die erarbeiteten Inhalte am besten mit Post-its aufs Canavas gepinnt.

1. Wahrnehmen, was wirklich ist (Materiell/Hard Facts): Was sind die aktuellen materiellen Fakten und Zustände unseres Unternehmens? Hierzu zählen alle messbaren und objektiven Daten, die das Fundament der bestehenden Realität in und ggf. auch im Kontext der Organisation darstellen.

2. Wahrnehmen, was wirklich ist (Immateriell/Soft Facts): Was sind die wichtigsten immateriellen Faktoren in unserer Organisation, insbesondere Werte und Stimmungen? Diese Soft Facts beinhalten die subjektiven Empfindungen, Überzeugungen und kulturellen

Aspekte, die die Wahrnehmung und das Verhalten der Organisationsmitglieder und ggf. auch der weiteren Stakeholder wie der Kunden oder der Inhaberinnen beeinflussen.

3. IST-Bewegung – aber wie?: Welche aktuellen Bewegungen finden in der Organisation statt, wo laufen welche Veränderungsprozesse? Welche Dynamiken und Kräfte gibt es, die diese Bewegungen vorantreiben oder hemmen? Sind wir überhaupt in Bewegung?

4. Wahrnehmen, was sein soll (Materiell/Hard Facts): Was sind unsere gewünschten materiellen Ergebnisse und Ziele? Umsatzsteigerungen, Produktivitätsverbesserungen, die Einführung neuer Technologien ...?

5. Wahrnehmen, was sein soll (Immateriell/Soft Facts): Was sind unsere gewünschten immateriellen Ergebnisse und Zielzustände? Das können Veränderungen in der Unternehmenskultur, die Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit oder der Kundenbeziehungen und andere qualitative Aspekte sein.

6. Wahrnehmen, was sein soll (Materiell/Hard Facts): Was sind konkrete Schritte zur Umsetzung unserer materiellen Ziele? Daran anschließend: Wer kann wie Aktionspläne, Ressourcenallokationen und Zeitpläne entwickeln, um unsere materiellen Ziele zu realisieren?

7. Wahrnehmen, was sein soll (Immateriell/Soft Facts): Mit welchen Maßnahmen können wir unsere immateriellen Ziele erreichen? Benötigen wir Trainingsprogramme, Veränderungsinitiativen, oder welche Möglichkeiten haben wir, um den Teamgeist zu fördern und die Zusammenarbeit zu verbessern?

8. SOLL-Bewegung, aber wie?: Was sind die notwendigen Schritte, um die gewünschten Veränderungen zu initiieren und aufrechtzuerhalten, einschließlich der Überwindung potenzieller Widerstände?



9. Das NEUE NEU tun: Wie können wir die neu entwickelten Ansätze im Unternehmen verankern? Hier geht es darum, die neuen Ideen und Praktiken nachhaltig in die Organisation zu integrieren und sicherzustellen, dass sie langfristig Bestand haben.

Weiterarbeit

Nach dem Abschluss des Canvas-Workshops oder der Canvas-Workshop-Reihe geht es darum, die entwickelten Transformationspläne in die Tat umzusetzen. Dazu empfiehlt es sich, regelmäßige Follow-up Meetings durchzuführen, in denen das Vorgehen diskutiert und die Fortschritte dokumentiert werden. Das Canvas dient in dieser Phase dazu, das Big Picture transparent zu halten und im wahrsten Sinne des Wortes hochzuhalten. Was jedoch nicht heißen soll, dass alles, was auf dem Canvas notiert ist, als in Stein gemeißelt gelten sollte. Gegebenenfalls bietet es sich an, einzelne Felder im Prozessverlauf zu aktualisieren. So kann immer auch unmittelbar abgeglichen werden, ob die neuen Inhalte sich mit den ursprünglichen „verträgen“ und das Big Picture der Transformation insgesamt noch stimmig ist. So nähert man sich iterativ an das Neue an.

Flankierend zur Gestaltung der Transformation empfiehlt es sich, dass die (ehemaligen) Workshop-Teilnehmenden als zentrale Gestalterinnen und Gestalter des Wandels (weiter) an ihrer eigenen Veränderungsoffenheit und -fähigkeit arbeiten. Etwa indem sie im Rahmen von Coaching emotionale Gewohnheiten oder Glaubenssätze identifizieren, die ihnen beim „Andersmachen“ im Weg stehen, sich in Achtsamkeit und Meditation üben, um sich weniger von negativen Gedanken und Erinnerungen leiten zu lassen, und an persönlichem Wachstum

arbeiten. Dass die Bereitstellung entsprechender Angebote für alle anderen Organisationsmitglieder für die Transformation ebenfalls förderlich ist, liegt auf der Hand.

Fazit

Bei der Initiierung und auch Begleitung der Transformationsreise der eigenen Organisation kann das Transformations- und Innovations-Canvas wichtige Dienste leisten. Vor allem deshalb, weil es den Fokus immer wieder auf die Kernaspekte organisationaler Veränderung (zurück) lenkt. So stellt es sicher, dass man sich nicht im Klein-Klein der Veränderungsarbeit verliert und das Big Picture stets vor Augen hat.

Ebenso wichtig wie die Arbeit mit dem Canvas ist die Vorbereitung auf den Wandlungsprozess, der auf der Leinwand skizziert wird. Denn nur wenn die (wichtigsten) Gestalterinnen und Gestalter des Wandels echte Bereitschaft zu Veränderung besitzen, kann der Aufbruch ins „Neue Neu“ gelingen. Ansonsten werden ihre Transformationspläne nutzlos ausfallen und maximal halbherzig umgesetzt werden.

Thomas Gernbauer

Gestalterinnen und Gestalter des Wandels sollten immer an ihrer eigenen Veränderungsoffenheit und -fähigkeit arbeiten. Etwa indem sie emotionale Gewohnheiten oder Glaubenssätze identifizieren, die ihnen beim „Andersmachen“ im Weg stehen, oder sich in Achtsamkeit und Meditation üben, um sich weniger von negativen Gedanken und Erinnerungen leiten zu lassen.



Foto: innovationhub

Der Autor: **Thomas Gernbauer** ist Inhaber und Leiter des Beratungsunternehmens Gernbauer Innovation Hub in Linz, das auf die Themen disruptive Innovation und organisationale Transformation spezialisiert ist. Kontakt: gernbauer.com