

Neuzugang - Chance für Co-Kreation

Ob aus einem Wechsel in der Unternehmensleitung ein Fortschritt für das Unternehmen wird, steht größtenteils bereits vor dem Antrittstermin des neuen Mitgliedes der Unternehmensleitung fest. Dies gilt unabhängig davon, ob der Neuzugang von innen oder von außen kommt und unabhängig davon, ob die Position des CEO oder

die eines Mitglieds der Unternehmensleitung neu besetzt wird. Bereits während der Auswahl des neuen Teammitgliedes ist die entscheidende Frage wie das bestehende Team der Unternehmensleitung mit dem Auswahlprozess umgeht. Wird die Chance für einen echten Fortschritt genutzt oder reicht eine gute Integration?

Was ist das Ziel? Schnelle Integration oder Co-Kreation?

Im Normalfall wird bei einem Wechsel in der Unternehmensleitung besonders darauf geachtet, ob der Neuzugang in der Lage ist, einen Beitrag für die Erreichung der Unternehmensziele zu leisten und wie er in das bestehende Team passt. Dazu werden Anforderungsprofile erstellt und Interviews geführt. Zusätzlich kann man mit einem Assessment-Center oder mit der Methodik eines Management Audits versuchen, möglichst sicher zu gehen, dass die genannten Anforderungen erfüllt werden. Aus der Perspektive der Unternehmensziele, verbunden mit dem Ziel einer möglichst reibungslosen Integration des neuen Mitgliedes der Unternehmensleitung ist dieses Vorgehen in jedem Fall das Beste, was man tun kann. Ob daraus ein echter Fortschritt für das Unternehmen wird, bleibt jedoch ungewiss. In vielen Fällen wird die Frage, wie ein echter Fortschritt für das Team und für das Unternehmen aussieht, nicht in der Unternehmensleitung gestellt, schon gar nicht vor dem Antrittstermin des Neuzugangs. Wenn es über eine gute Integration des neuen Mitgliedes der Unternehmensleitung hinausgehen soll, dann stellt sich die Frage, ob das bestehende Team der Unternehmensleitung diesen Fortschritt zusammen mit dem Neuzugang als Co-Kreation gestalten möchte. Co-Kreation heißt, das Team nimmt sich vor, gemeinsam mit dem neuen Mitglied der Unternehmensleitung im Sinne des Unternehmenszwecks etwas

Neues zu schaffen, das vorher noch nicht da war.

Was ist das Ziel? Original oder Kopie?

„Etwas Neues“ und „gemeinsam“, das sind zwei Ziele, von denen jedes für sich bereits eine hohe Herausforderung darstellt. Beide Ziele zusammen sind jedoch eine wesentlich höhere Herausforderung. Etwas Neues im Sinne eines Fortschritts für ein Unternehmen zu finden, ist nicht schwer. Dafür gibt es viele nachahmenswerte Beispiele in der Wirtschaft.

„Co-Kreation heißt, das Team nimmt sich vor, im Sinne des Unternehmenszwecks etwas Neues zu schaffen, das vorher noch nicht da war.“

Aber bei einer Co-Kreation geht es nicht um Nachahmung oder um besonders kreative, originelle Vorhaben, sondern um etwas, das die Originalität und die Einzigartigkeit des Unternehmens festigt und weiter entwickelt. Das können z.B. neue Produkte, neue Produktionsverfahren oder neue Serviceleistungen sein, mit denen sich das Unternehmen noch unver-

wechselbarer am Markt positionieren kann. Damit wäre ein Teil der Co-Kreation definiert. Der andere Teil steckt im Team der Unternehmensleitung. Die Frage dazu lautet: Auf welche Art und Weise wollen wir als Team gemeinsam mit dem neuen Mitglied der Unternehmensleitung den Fortschritt gestalten? Wollen wir, dass der Fortschritt unverkennbar unsere gemeinsame Handschrift trägt? Diese Handschrift kann sich z.B. darin zeigen, wie sehr sich das Team der Unternehmensleitung persönlich in die Umsetzung ihrer neuen Vorhaben einbringt oder wieviel Spielraum den Führungskräften und Mitarbeitern gegeben wird, um die Umsetzung in ihrem Sinne zu gestalten.

Vor dem Antrittstermin: Grundlagen für Co-Kreation schaffen?

„Je nachdem wie die beiden Fragen „Original oder Kopie?“ und „Co-Kreation oder schnelle Integration?“ beantwortet werden, wird das Vorgehen vor dem Antrittstermin des neuen Mitgliedes der Unternehmensleitung unterschiedlich sein. Sollten die Antworten in Richtung Co-Kreation gehen, müsste sich das bestehende Team der Unternehmensleitung vor der Auswahl des neuen Mitgliedes der Unternehmensleitung die Frage stellen, was sie zusammen mit dem Neuzugang gestalten wollen. Im Anschluss stellt sich das Team die Frage, welche Handschrift des Teams die Umsetzung gemeinsamer Vorhaben zusammen mit dem Neuzugang

Neuzugang- Chance für Co-Kreation

tragen soll. Für das Finden guter Antworten können z.B. folgende Fragen zu grundlegenden Werten und Überzeugungen im Team besprochen werden:

- Was ist unser Verständnis des Unternehmenszwecks und was wird sich daran in Zukunft ändern?
- Was denken wir darüber, wie man Mitarbeiter und Führungskräfte am besten motiviert?
- Wie gehen wir mit Offenheit unter uns um?
- Wie eng wollen wir das Vorgehen zur Erreichung unserer Ziele kontrollieren?
- Was denken wir über Zentralisierung und Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen?
- Was geschieht, wenn wir unter uns sehen, dass Verantwortung nicht ernst genommen wird?
- Wie fordern wir uns untereinander heraus, wenn wir sehen, dass wir an unsere Grenzen kommen und überfordert sind?

Mit den Antworten auf die oben genannten Fragen werden im bestehenden Team die Grundlagen für Co-Kreation und für eine gemeinsame, unverwechselbare Handschrift in der Umsetzung aller Vorhaben gelegt. Natürlich müssen entsprechende Fragen auch bei der Auswahl des neuen Mitgliedes der Unternehmensleitung berücksichtigt werden. Damit wird Klarheit für das bestehende Team und für den Neuzugang dazu geschaffen, wie solide die Grundlagen für eine authentische und wirkungsvolle Zusammenarbeit sind.

Die Phase **nach der Auswahl** des neuen Mitgliedes der Unternehmensleitung und vor dem Starttermin ist aus der Perspektive der Co-Kreation wichtig, um in einem oder mehreren Terminen im zukünftigen Team der Unternehmensleitung herauszufinden, wie gut die Übereinstimmung bei grundlegenden Werten und Überzeugungen tatsächlich ist. Damit wird bereits vor dem Starttermin des Neuzuganges vieles auf der Beziehungsebene geklärt, wofür nach dem Starttermin möglicherweise nicht mehr ausreichend Ruhe und Zeit gegeben ist. Gute Vorarbeit auf der Bezie-

hungsebene ist die beste Voraussetzung, um später auf der inhaltlichen Ebene zu konkreten und klaren gemeinsamen Ergebnissen zu kommen. Auf dieser Basis kann in einem nächsten Schritt gemeinsam geklärt werden, welche Unterstützung der Neuzugang vor und direkt nach seinem Start braucht. Falls der Neuzugang von außen kommt, besteht die seltene Chance, die Einstiegsphase des neuen Mitgliedes der Unternehmensleitung zu nutzen, um durch ihn ein unvoreingenommenes Bild des Ist-Zustandes im Unternehmen zu bekommen. Je realistischer im zukünftigen Team der Ist-Zustand ihres Unternehmens gesehen wird, umso effektiver können die Umsetzung der gemeinsamen Vorhaben und die Erreichung der damit verbundenen Ziele gestaltet werden.

„Co-Kreation ist wie in der Business Class über den Atlantik zu fliegen. Keiner will nach dieser Erfahrung noch gerne in die Economy Class.“

Nach dem Amtsantritt: Inhalte für Co-Kreation klären

Aus der Perspektive der Co-Kreation entsteht in jedem Fall aus dem neuen Team eine veränderte Führung des Unternehmens, inhaltlich und in der Art der Umsetzung. Dies ist unabhängig davon, ob der Neuzugang von intern oder von extern kommt und unabhängig davon, welche Position er übernimmt. Ob und in welcher Form ein neues Vorhaben hinzukommt hängt davon ab, was das neue Mitglied der Unternehmensleitung mitbringt und was das bestehende Team mit ihm zusammen vorhat. Wie dieses Vorhaben aussieht, wie neu es für das Unternehmen ist

und welche Ziele damit verbunden werden, kann nach der Einstiegsphase auf Basis der bisherigen Vorhaben und Ziele geklärt werden. Basis für das Finden dieses Vorhabens ist ein gemeinsames Verständnis des Unternehmenszwecks. Im Anschluss werden grundsätzliche Fragen zur Geschäftsstrategie besprochen und zusammen mit dem Neuzugang konkrete gemeinsame Antworten auf Fragen gesucht, wie z.B., was wollen unsere Kunden, was ist ihnen wichtig, was interessiert sie und worin besteht Übereinstimmung von dem, was sie wollen und was wir wollen? Eine echte Herausforderung für das neue Team kann z.B. folgende Frage sein: Wie sieht ein geschäftliches Angebot für unsere Kunden aus, zu dem diese praktisch nicht nein sagen können? Im Normalfall gibt es auf diese Frage nicht sofort eine Antwort. Es wird also einige Diskussionsrunden im Team der Unternehmensleitung geben bis eine konkrete Antwort gefunden ist, die jeder im Team auch als seine Antwort sieht. Erst dann können alle Führungskräfte und Mitarbeiter einbezogen werden.

Bleibt eine Frage zum Schluss: Warum Co-Kreation?

Wer sich in der Unternehmensführung eine Alternative zur Welt des Silodenkens, der Egotrips und des Alphatiervhaltens wünscht, wer erlebt hat, dass sich mit Team Building an der Unternehmensspitze die im vorausgehenden Satz genannten, weit verbreiteten Grundhaltungen nur kurzfristig bessern und wer erlebt hat, wie wenig nachhaltig mit viel Aufwand erarbeitete Unternehmensvisionen wirken, der wird auf der Suche nach einer dauerhaft wirksamen Alternative früher oder später auf die Co-Kreation treffen. Co-Kreation ist keine neue Methode, sondern eine uralte Grundhaltung, die jeder annehmen kann. Eine Kreation ist die Schaffung von etwas Neuem, etwas Einzigartigem, das es vorher noch nicht gab. Co ist jeder im Team und Co heißt, jeder möchte auf Augenhöhe zusammen arbeiten.