

# Geleitwort

Ob Digitalisierung, der zunehmende Wettbewerb um die Leistungsträger von morgen, Leistungs- und Budgetdruck sowie eine zunehmend volatile Welt: Die Herausforderung, etablierte Strukturen und Denkmuster zu ändern, begegnet einem im privatwirtschaftlichen Kontext wie auch im öffentlichen Sektor. In beiden Sektoren gilt es gleichermaßen nicht nur die Strukturen anzupassen, sondern insbesondere Menschen mitzunehmen und Kulturwandel erfolgreich zu gestalten. Kultur prägt Einstellungen und Handlungen und ist damit für den Erfolg jeder Organisation entscheidend.

Gerade in Deutschland werden Privatwirtschaft und öffentlicher Sektor häufig als völlig getrennte Welten gesehen. Nicht nur die Karrieremobilität zwischen den Sektoren ist gering, sondern auch der Kontakt im alltäglichen Geschäftsleben. Entsprechend gering ist das Verständnis für die jeweils andere Seite.

Natürlich sind die Rahmenbedingungen von Veränderungsprozessen in den beiden Sektoren nicht identisch und stellt gerade Führungskräfte im öffentlichen Sektor vor besondere Herausforderungen. Die innere Logik, d. h. die Art und Weise, wie Menschen in Veränderungen mitgenommen werden müssen, ist in beiden Welten aber sehr wohl vergleichbar und zeigt viele Gemeinsamkeiten.

Startpunkt erfolgreicher und dauerhafter Veränderungen in Organisationen ist ein Verständnis der Motivation und Einstellung der betroffenen Akteure, insbesondere die der Mitarbeiter und Führungskräfte. Es geht aber auch darum, einen Wandel zu gestalten, der von den Stakeholdern akzeptiert und mitgestaltet wird. Gleichzeitig darf der Erfolg der Veränderung nicht durch die Vielzahl der unterschiedlichen Interessen gefährdet werden. Es braucht somit einen strukturierten Ansatz und planvolles Handeln zum Wandel der Organisationskultur. Hierfür eignen sich in beiden Sektoren ähnliche Werkzeuge.

Das vorliegende Buch knüpft erfreulicherweise Weise an den großen Boom von Organisationskultur in der Managementforschung in den 90-er Jahren an und schafft den Spagat zwischen Wissenschaft und Praxis: Die dargestellten fünf Designprinzipien und das AkKo-Modell beispielsweise basieren auf vielfältigen organisationswissenschaftlichen Erkenntnissen. Zugleich werden die vier Phasen

des Kulturwandels mit einfachen und anwendungserprobten Werkzeugen sehr praktisch und einprägsam dargestellt. Das Buch fördert den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis, indem es wissenschaftliche Erkenntnisse Praktikern leicht verständlich zugänglich macht. Ich bin überzeugt davon, dass es einen wichtigen und aktuell sehr relevanten Beitrag zum Kulturwandel sowohl in privatwirtschaftlichen Unternehmen als auch in Organisationen des öffentlichen Sektors schafft und für die Anwender hoffentlich von großem Nutzen ist.

Seit Jahren liegt mir die Professionalisierung von Führung und Management in öffentlichen Institutionen und damit insbesondere auch Fragen erfolgreicher Veränderungsprozesse am Herzen. Ich habe durch meine Forschungsarbeit, in zahlreichen Projekten aber gerade auch bei Führungskräfte trainings immer wieder gesehen, wie wichtig, aber auch wie herausfordernd Veränderung sein kann. Ich hoffe und glaube, dass dieses Buch einen wertvollen Beitrag dazu leisten wird, Veränderungsprojekte in privaten wie auch öffentlichen Organisationen professioneller und auch erfolgreicher umzusetzen.

**Prof. Dr. Gerhard Hammerschmid**

Professor of Public and Financial Management an der Hertie School of Governance  
in Berlin, Juni 2015