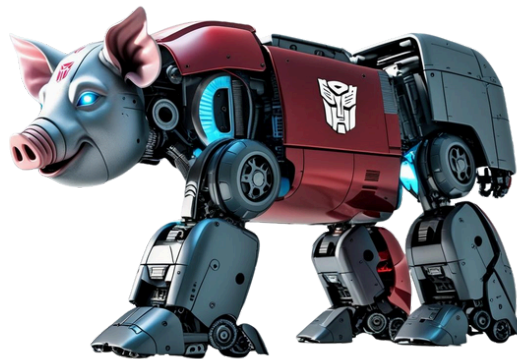




Wenn es um echte Wettbewerbsfähigkeit geht

# #sauguteTransformation

Fehler vermeiden, Führung nutzen, Form finden



## Wer wir sind und was unsere Kunden sagen

Die Vollmer & Scheffczyk GmbH begleitet seit 25 Jahren Unternehmen bei der Bewältigung hoher Marktdynamik, aggressivem Wettbewerb und dem Wandel von Organisationsformen. Unsere Arbeit beginnt nicht mit Methoden, sondern mit echten Problemen. Transformation ist für uns kein Projekt, sondern eine Frage der Wettbewerbsfähigkeit. Deshalb arbeiten wir nicht an Menschen, sondern am Kontext, in dem Menschen handeln. Dann ändert sich etwas...

### *V&S Transformationsmodell:*

"Kultur ist der Schatten des gemeinsamen Handelns. Die realen Verhältnisse formen das Verhalten mehr als umgekehrt. Deshalb: Transformation verändert die Verhältnisse. Dann ändert sich Verhalten. Dann Leistung. Dann Kultur."

"Bei uns hat die Transformation fast alles verändert. Das war vor 7 Jahren. Seitdem: Mehr Innovation. Mehr Speed. Sogar mehr Freude an der Arbeit. Längst nicht bei allen. Aber bei vielen. Wir haben in echt schweren Zeiten natürlich Ergebniseinbruch. Aber alles in wirklich erträglichem Maß. Und das ohne die sonst üblichen Massnahmenpakete. Sondern aus der Mannschaft heraus. Wir begeistern regelmäßig Kunden – nicht immer. Aber mehr als früher. Und das, obwohl wir eine fast stinknormale produzierende Firma sind. Kein New-Work oder Kultur-Schnickschnack. Sondern voller Fokus auf Innovation und Wertschöpfung. Entfesselte Teams. Und #sauguteZusammenarbeit."

*Urs Herding, Herding Filtertechnik GmbH*



**Lassen Sie uns über Ihre Transformationsherausforderung sprechen.**

**Kontakt**



## Was uns ausmacht

### Wirksame Praxis trifft auf nützliche Theorie.

Seit über 25 Jahren begleitet V&S Organisationen bei Transformation, Verbesserung und Neuausrichtung – mit einem breiten Repertoire an Denkansätzen, fundierten Werkzeugen und viel Erfahrung aus dem Beratungsalltag.

### Saugute Zusammenarbeit

Wir arbeiten eng und partnerschaftlich mit unseren Kunden zusammen. Dazu denken wir uns so tief in die jeweilige Organisation und deren Prozesse, dass man im Verlauf eines Projektes annehmen könnte unser Team gehört zum Unternehmen. Vertrauen und Ehrlichkeit – ohne das geht es nicht.

### Benno Löffler

Systemtheoretiker, Maschinenbauer, Kumpel und ...ach ja, Geschäftsführer der V&S GmbH.

Seine Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge verständlich zu erklären, ist einzigartig. Theoretisch fundiert, immer unterhaltsam – und vor allem: praktisch genug, um Wirkung zu entfalten.



### Benno in Aktion



# Warum so viele Transformationen scheitern: Die 4 Denkfehler

Viele Transformationsversuche entgleisen, weil tief verwurzelte Managementreflexe am Werk sind.

Wir nennen sie die 4 apokalyptischen Reiter der Transformation:



#Implementieren  
StattLernen

#DerMenschMuss  
SichÄndernStatt  
DerKontext

#VonDerLösung  
StattVomProblem

#MachtStatt  
Energie

# Warum so viele Transformationen scheitern: Die 4 Denkfehler



die 4 apokalyptischen Reiter der Transformation:

## IMPLEMENTIEREN STATT LERNEN

Verordnete Methoden führen zu Methoden-Theater. Lernen versiegt, Motivation stirbt. Die kritischen Geister verstummen. Nützliche Spannungen können nicht mehr genutzt werden. Würdevolles Scheitern einzelner Schritte geht nicht mehr. Alles wird zum Erfolg geredet. Gut gemeinte Veränderungsabsichten enden in ideologischen, schädlichen Gräbenkämpfen.

## DER MENSCH MUSS SICH ÄNDERN STATT DER KONTEXT

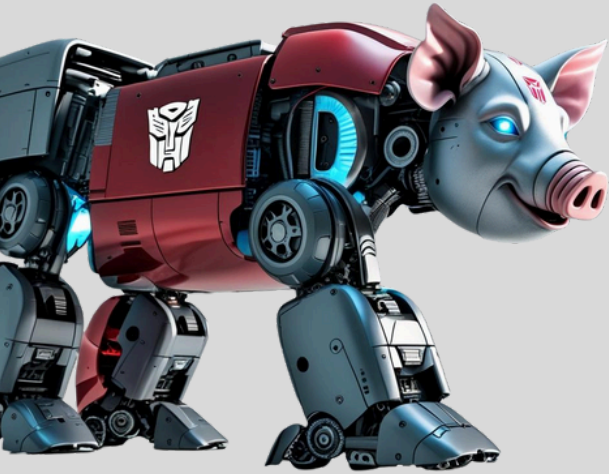
Es wird versucht, direkten Einfluss auf Führungsverhalten, Mindset oder gar Werte der Mitarbeitenden zu nehmen – ohne die strukturellen Ursachen anzupacken. Das wirkt verlockend, scheitert immer und sorgt für viel Zynismus bei den Betroffenen. Werteworkshops und Poster bleiben in Erinnerung – wirken aber schon wenige Monate später eher peinlich.

## VON DER LÖSUNG STATT VOM PROBLEM

Lösungen werden implementiert, bevor Probleme überhaupt richtig verstanden wurden. Die meisten Menschen in Firmen sind interessiert an guter Innovation und guter Wertschöpfung. Es gibt so etwas wie eine „Intuition für die Überlebensfähigkeit der eigenen Firma“. Wann immer Lösungen für Probleme implementiert werden, die die Beteiligten weder spüren noch verstehen, wird es sehr, sehr anstrengend für alle Beteiligten.

## MACHT STATT ENERGIE

Meistens lassen sich die ersten drei Fehler nur durchsetzen, wenn dafür ausreichend Macht und Gehorsam zur Verfügung stehen. Erstaunliches geschieht aber, wenn Mächtige ihre Macht nutzen, um Probleme mit Bedeutung aufzuladen, um zügige Suchbewegungen zu organisieren, um Konflikte konstruktiv und kreativ zu nutzen, um Entscheidungs-Hoheit und -fähigkeit bei anderen herzustellen. Es geht also darum, Energie zu entfesseln statt Gehorsam. Die Schattenseite: Wenn die Organisation beginnt, dann bekommen Führungskräfte nicht selten ein Unbehagen: gefühlter Kontrollverlust. Dann bemerkt man, dass es beginnt zu funktionieren.



**"Die meisten Transformationen leiden nicht an guten Absichten oder Motivation – sondern an den Reflexen und Denkfehlern, die die typische Organisation hat."**

*Benno Löffler, V&S GmbH*



**Erkennen Sie Denkfehler in Ihrer Organisation?  
Jetzt Impuls-Gespräch vereinbaren.**

**Kontakt**



**#sauguteTransformation**

## **Führung neu denken: Kein Stil. Kein Vorleben. Kein Theater.**

Führung in wilden Zeiten bedeutet nicht, „vorzuleben“, zu „motivieren“ oder „authentisch zu sein“ – jeder ist so wie er ist. Führung in Transformation bedeutet für uns: benutze deine Talente, deine Superkraft und deine Macht, um den Kontext, die Rahmenbedingungen, die Verhältnisse, die Strukturen so zu gestalten, damit andere viel wahrscheinlicher die relevantesten Probleme lösen können. Wer das nicht will oder kann: Dann stehst du im Weg rum. Lass andere ran.

### **Führung ist nicht der Ort der Wahrheit.**

Sondern der Ort, an dem Irritation ermöglicht und Widerspruch gehört wird. Führung sorgt für Spielraum und Vortrieb und treibt die Organisation so an ihre Leistungsgrenze. Das Beste: Kontext umbauen kann man lernen. Ein anderer Mensch zu sein ist ohne Erleuchtung eher schwierig...



**"Kultur entsteht durch relevantes Handeln –  
nicht durch Plakate oder Coachings."**



### **Wichtige Prinzipien:**

- Echte Probleme sichtbar machen und mit Bedeutung aufladen statt Vorgaben und abstrakte Lösungen
- Führung baut klare Erwartungen, Schutzräume und ermöglicht Energie statt verordnetem Wandel
- Klare Entscheidungsspielräume für andere – statt täglicher Willkür

# Gewaltfreie Transformation: Eine knallharte Form aus Gummi

Transformation gelingt nicht durch Disziplinierung.  
Sondern durch gute Architektur:



## Was wirkt:

- Orientierung an echten, nicht ignorierbaren Problemen und Prinzipien
- Struktur für Experimente statt Durchsetzung von Methoden
- Was hilft, darf bleiben. Was stört, kommt weg: pragmatische Empirie
- Interventionen mehr als Roadmaps

## Das Modell der "gewaltfreien Transformation"

Veränderung durch Kontextveränderung, nicht durch Ansage. Es heißt: Einladung zur Verantwortung, nicht Zuteilung von Aufgaben. Innerhalb dieses Rahmens gibt es knallharte Erwartungen



**"Organisationen, die lernen wollen,  
brauchen Störungen. Und Strukturen, um  
daraus Nutzen zu ziehen."**



# Was ist jetzt zu tun

3 Fragen für Ihr Führungsteam an Ihr Führungsteam:



1

Welche Symptome in unserer Organisation sind Ausdruck von Denkfehlern?

2

Wo behindert unsere eigene Führung Energie, statt sie freizusetzen?

3

Welche echten Probleme ignorieren wir – und könnten daran wachsen?

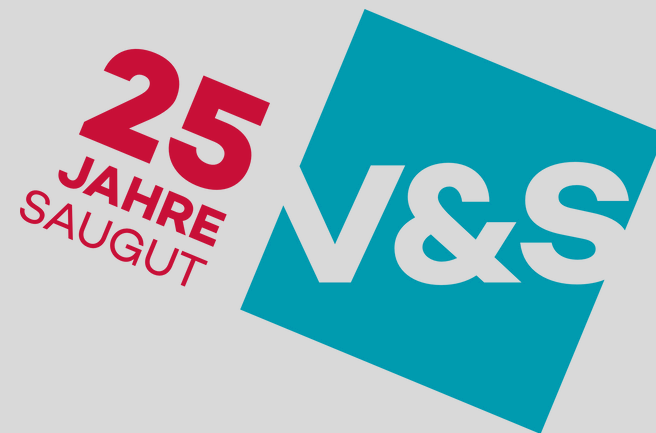
**"Transformation ist die nützliche Veränderung zentraler Management-Muster. Wer die Organisation verbessern will, muss den Mut haben, sich irritieren zu lassen."**



**Lassen Sie uns gemeinsam prüfen, wie Transformation in Ihrer Organisation gelingen kann.**

**Kontakt**

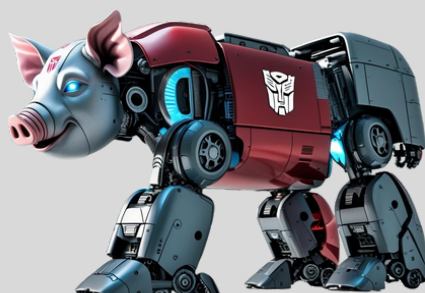




<https://v-und-s.de>



[info@v-und-s.de](mailto:info@v-und-s.de)



#sauguteTransformation