



Leben.Lieben.Arbeiten

SYSTEMISCH BERATEN

Ute Clement

Wandel in Organisationen

Über Roadmaps, Heldenreisen
und Saftpressen

V&R



Leben.Lieben.Arbeiten

SYSTEMISCH BERATEN

Herausgegeben von
Jochen Schweitzer und
Arist von Schlippe

Ute Clement

Wandel in Organisationen

Über Roadmaps, Heldenreisen und Saftpressen

Mit 9 Abbildungen

Vandenhoeck & Ruprecht

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <http://dnb.de> abrufbar.

© 2018, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG,
Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: pepipepper/photocase.de

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

ISSN 2625-6088

ISBN 978-3-647-40657-2

Inhalt

Zu dieser Buchreihe	7
Vorwort von Jochen Schweitzer	9

Der Kontext

1 Systemisch Veränderungen begleiten	14
1.1 Perspektiven und Kontext unserer Aufträge	14
● 1.2 Erste Fallgeschichte	15
1.3 Arten von Change	25
1.4 Internationalität	32
1.5 Organisationen	37
1.6 Emotionen und Widerstand	45
1.7 Roadmaps	54
1.8 Agilität und Impact	57

Die systemische Beratung

2 Mit Geschichten Change gestalten	64
● 2.1 Zweite Fallgeschichte	64
2.2 Geschichten über Veränderung (»Change stories«)	69
2.3 Heldenreise	81
2.4 Inszenierungen und Orte	88
2.5 Statt eines Ausblicks: Sieben alternative Regeln für Change	91

Am Ende

3 Literatur	100
4 Danksagung	103
5 Die Autorin	104

Zu dieser Buchreihe

7

Die Reihe »Leben. Lieben. Arbeiten: systemisch beraten« befasst sich mit Herausforderungen menschlicher Existenz und deren Bewältigung. In ihr geht es um Themen, an denen Menschen wachsen oder zerbrechen, zueinanderfinden oder sich entzweien und bei denen Menschen sich gegenseitig unterstützen oder einander das Leben schwermachen können. Manche dieser Herausforderungen (Leben.) haben mit unserer biologischen Existenz, unserem gelebten Leben zu tun, mit Geburt und Tod, Krankheit und Gesundheit, Schicksal und Lebensführung. Andere (Lieben.) betreffen unsere intimen Beziehungen, deren Anfang und deren Ende, Liebe und Hass, Fürsorge und Vernachlässigung, Bindung und Freiheit. Wiederum andere Herausforderungen (Arbeiten.) behandeln planvolle Tätigkeiten, zumeist in Organisationen, wo es um Erwerbsarbeit und ehrenamtliche Arbeit geht, um Struktur und Chaos, um Aufstieg und Abstieg, um Freud und Leid menschlicher Zusammenarbeit in ihren vielen Facetten.

Die Bände dieser Reihe beleuchten anschaulich und kompakt derartige ausgewählte Kontexte, in denen systemische Praxis hilfreich ist. Sie richten sich an Personen, die in ihrer Beratungstätigkeit mit jeweils spezifischen Herausforderungen konfrontiert sind, können aber auch für Betroffene hilfreich sein. Sie bieten Mittel zum Verständnis von Kontexten und geben Werkzeuge zu deren Bearbeitung an die Hand. Sie sind knapp, klar und gut verständlich geschrieben, allgemeine Überlegungen werden mit konkreten Fallbeispielen ver-

anschaulicht und mögliche Wege »vom Problem zu Lösungen« werden skizziert. Auf unter 100 Buchseiten, mit etwas Glück an einem langen Abend oder einem kurzen Wochenende zu lesen, bieten sie zu dem jeweiligen lebensweltlichen Thema einen schnellen Überblick.

Die Buchreihe schließt an unsere Lehrbücher der systemischen Therapie und Beratung an. Unsere Bücher zum systemischen Grundlagenwissen (1996/2012) und zum störungsspezifischen Wissen (2006) fanden und finden weiterhin einen großen Leserkreis. Die aktuelle Reihe erkundet nun das kontextspezifische Wissen der systemischen Beratung. Es passt zu der unendlichen Vielfalt möglicher Kontexte, in denen sich »Leben. Lieben. Arbeiten« vollzieht, dass hier praxisbezogene kritische Analysen gesellschaftlicher Rahmenbedingungen ebenso willkommen sind wie Anregungen für individuelle und für kollektive Lösungswege. Um klinisch relevante Störungen, um systemische Theoriekonzepte und um spezifische beraterische Techniken geht es in diesen Bänden (nur) insoweit, als sie zum Verständnis und zur Bearbeitung der jeweiligen Herausforderungen bedeutsam sind.

Wir laden Sie als Leserin und Leser ein, uns bei diesen Exkursionen zu begleiten.

Jochen Schweitzer und Arist von Schlippe

Vorwort

»Stillstand war gestern« – mit dieser flotten, apodiktischen Formulierung leitet Ute Clement dieses Buch über den Wandel in Organisationen ein. Über diesen Satz als einleitendes Axiom eines Buches über Wandel in Organisationen könnte man sehr grundlegend nachdenken. Stimmt das? Herrschte gestern immer Stillstand? Geschieht heute so viel Wandel? Welcher Wandel ist wirklicher Wandel? Welcher ist nur Pseudo-Wandel, welcher nur sinnlose Hektik? Wem nützt welcher Wandel, und wem schadet er? Ist ein hohes Tempo des Wandels heutzutage quasi naturgesetzlich unvermeidbar, oder ist dieses Tempo von Menschen gemacht und reversibel?

Aber Ute Clement ist keine Philosophin der Zeit, sondern renommierter Change Consultant für international aufgestellte Unternehmen. Sie akzeptiert dieses Axiom und berät Firmen, wie sie sich an allmählichen oder plötzlichen Wandel ihrer Umwelt erfolgreich durch eigene »Change«-Prozesse anpassen können. Und dies tut sie mit großer Sorgfalt: mit viel theoriegestützter organisationaler Weisheit, mit flexiblen »Beratungsarchitekturen« und »Roadmaps«, mit Achtsamkeit für die oft intensiven Emotionen beim Wandel, mit sinnstiftenden und ermutigenden »Change Stories«, mit Anleihen aus der Mythologie in Form von »Heldenreisen«, mit dramatischen Inszenierungen an besonderen Orten – und dies alles mit viel »Passion for Change«. Das Buch bietet seinen Leserinnen und Lesern, ausgehend von zwei Fallgeschichten, einen anschaulichen Blick in die Beratungswerk-

statt, in die Entwicklung einer passgenauen Beratungsarchitektur und die Planung und Umsetzung von Interventionen mit viel »Impact«.

Innerhalb dieses Rahmens vertritt die Autorin engagierte Positionen gegen eine hemdsärmelig naive, instruktiv gedachte, allzu eilige Umkrepelungspraxis. »Beziehungsgestaltung vor inhaltlicher Auseinandersetzung« (S. 24) – so sollen Unternehmensteile aus verschiedenen Ländern erst mal miteinander »warm werden«, bevor sie sich ins Veränderungsgetümmel stürzen. Sie nimmt Abstand vom Begriff »Change Management«, weil sie das Ergebnis von organisationalen Veränderungen für oft nicht planbar und somit auch nicht für »manageable« hält. Sie beschreibt, dass Wandel sich nicht unmittelbar und kurzfristig durch Einsicht, sondern erst durch dauerhafte neue Routinen einstellt, also Zeit braucht und harte Arbeit darstellt. An vielen Stellen wird in den Referenzen der Autorin auf bekannte systemische und andere Organisationstheoretiker deutlich, wie gut ihr »Handwerk« in deren Theoriekonzepten mit-basiert ist.

Das Buch bietet also Führungskräften und Beraterinnen und Beratern viele Hilfsmittel, große und mittlere Veränderungsprozesse sorgfältig selbst zu planen und (mit-) zu gestalten. Aber es bietet auch Betroffenen größerer organisationaler Veränderungsprozesse die Chance, das bei ihnen ablaufende Geschehen mit dem hier beschriebenen exzellenten Praxisstandard zu vergleichen.

Das Buch beschäftigt sich nicht mit den politischen und sozialen Pros und Contras und den Folgen solcher Veränderungsprozesse. Die Autorin ist kompetente Gestalterin, nicht kritisch-distanzierte Begleiterin solcher Prozesse. Wie die von großen Organisationsveränderungsprozessen betroffenen Menschen, Belegschaften, Familien, Kommunen und Regionen deren Folgen verarbeiten, könnte ein reizvolles Thema eines anderen, künftigen Buches dieser Reihe sein.

Jochen Schweitzer



Der Kontext

1 Systemisch Veränderungen begleiten

1.1 Perspektiven und Kontext unserer Aufträge

Stillstand war gestern. Zumindest ist dies das beobachtungsgesättigte Credo vieler Manager und Unternehmensberaterinnen. Auch meines.

Digitalisierung, globale Vernetzung, die Liberalisierung des Welt-handels – im Lichte der Globalisierung wirkt Heraklits Erkenntnis aktueller denn je: »Nichts ist so beständig wie der Wandel.«

Das gilt auch für Unternehmen. Veränderte Marktbedingungen, neue oder sich wandelnde Konkurrenz, technologische Entwicklungen und politische Entscheidungen bilden den Kontext, in dem Unternehmen sich befinden. An diese Umwelt müssen sie sich anpassen, wenn sie überleben wollen. Aus systemtheoretischer Sicht erzeugen und erhalten sich Organismen – biologische sowie organisationale Systeme – selbst. Das Bestreben, zu überleben, ist ihnen inhärent. Dies tun sie, indem sie ihr Verhalten und ihre Strukturen an die sie umgebende Umwelt anpassen und damit anschlussfähig bleiben. In diesem Sinne besitzen sie die Fähigkeit, Informationen aus der Umwelt zu beziehen, und verfügen über eine Art reflexives Gedächtnis, mit dem das Vorher vom Nachher unterschieden werden kann. Organisationen »können ihre Strukturen nicht als Fertigprodukte aus ihrer Umwelt beziehen. Sie müssen sie durch ihre eigenen Operationen aufbauen und das erinnern – oder vergessen« (Luhmann, 2008, S. 13).

So müssen sich Unternehmen heutzutage einer stetigen und ständigen Veränderung unterziehen, um langfristig erfolgreich zu sein. Von allen Veränderungen in Unternehmen sind immer auch Menschen betroffen, die innerhalb dieser Unternehmen arbeiten.

Für Mitarbeitende sind Wandel und Veränderungen – neben ihrem hoffnungsvollen Charakter – immer auch mit Unsicherheiten über die Zukunft und damit assoziierten Ängsten vor Risiken und

Gefahren verbunden. Dem versuchen wir als Beraterinnen und Berater gerecht zu werden, indem wir Veränderungsprozesse in Organisationen professionell begleiten. Dazu gehört, die betroffenen Personen in den Organisationen frühzeitig und umfassend über anstehende Veränderungen zu informieren und vorzubereiten, Veränderungsmaßnahmen zu gestalten, Kommunikation zu erleichtern und den Zusammenhalt im Team zu stärken. *Ute Clement Consulting GmbH* ist eine Organisationsberatung, die Change-Prozesse und strukturelle Veränderungen in internationalen Großunternehmen begleitet.

Wir arbeiten bei *Ute Clement Consulting* mit unterschiedlichen freiberuflichen und fest angestellten Beraterinnen und Beratern zusammen, die verschiedene Qualifikationen und Kompetenzschwerpunkte mitbringen. Je nach inhaltlicher Ausrichtung und Umfang der Aufträge arbeiten wir in unterschiedlichen Konstellationen und Beratungsteams zusammen.

Im Folgenden möchte ich anhand einer Fallgeschichte aus meiner Beratungspraxis schildern, in welcher herausfordernden Situation sich ein Kunde befand und wie wir von *Ute Clement Consulting* ihn auf seinem Weg begleitet haben.

1.2 Erste Fallgeschichte

1.2.1 Ausgangssituation und Gründe für Veränderung

Der Kunde, dessen Change-Vorhaben wir begleiteten, ist ein globales Chemieunternehmen, welches weltweit Basisstoffe von Hygieneprodukten an andere Industrieunternehmen liefert. Das Unternehmen blickte auf eine lange Erfolgsgeschichte zurück, erzielte einen Umsatz von circa einer Milliarde Euro und hatte Produktionsstätten in den USA, Thailand, Belgien, China, Brasilien und Deutschland. Auch wenn diese Erfolgsgeschichte weiter andauerte, war doch abzusehen, dass die Konkurrenzunternehmen aufholten und der Wettbewerb zusehends dynamischer werden würde. Insbesondere

in den Wachstumsmarkt Asien drängten sich neue Mitbewerber, die auch bezüglich der Qualität der Produkte mehr und mehr in den Rang echter Konkurrenten aufstiegen. Darüber hinaus stand die Einführung neuer Technologien an, die zu einem Mehr an ökologischer Nachhaltigkeit beitragen sollten.

In dieser Situation gab es die Einsicht der Leiterin eines Unternehmensbereichs, dass die Herausforderungen einen paradigmatischen Wandel darstellen. Man konnte sich nicht mit einem einfachen »Mehr von ...!« zufriedengeben, sondern musste einen »Mindset-Change«¹ einleiten, also eine Veränderung der grundlegenden Prämissen des Denkens, der die Organisation grundsätzlich befähigen würde, sich dem weiterhin fortschreitenden Wandel stets aufs Neue anzupassen und damit die Wettbewerbsfähigkeit (insbesondere auf dem hart umkämpften asiatischen Markt) auch in Zukunft zu sichern. Unsere Auftraggeberin machte uns bereits in der Auftragsklärung deutlich, dass es ihr Ziel sei, Themen der Wandlungsfähigkeit auf einer grundsätzlichen Ebene anzugehen. Fragen, die wir in der Auftragsklärung identifizierten, umfassten: »Wie können wir uns schneller auf Veränderung einstellen und von Altem ablassen?«, »Wie ist es möglich, Silodenken zwischen Bereichen und Abteilungen zu beenden oder zumindest zu minimieren?«, »Wie kann erreicht werden, dass die Mitarbeitenden in den einzelnen Bereichen des Unternehmens von sich aus trotz Einbettung in einen Großkonzern unternehmerischer handeln?« Und von besonderer Wichtigkeit im Kontext eines global operierenden Konzerns: »Wie erreichen wir,

1 In unserer Beratertätigkeit im Bereich Change unterscheiden wir Aufträge, in denen Organisationsstruktur und Arbeitsprozesse verändert werden sollen, von solchen, in denen eine Veränderung der Haltung der Mitarbeitenden herbeigeführt werden soll. Ein solcher »Mindset-Change« soll anschließend eine Verhaltensveränderung nach sich ziehen.

dass die internationale Kollaboration produktiver und reibungsloser verläuft?«

Im Vordergrund stand bei diesem Auftrag damit die Frage, wie es gelingen kann, das Unternehmen auf kontinuierlichen Wandel einzustellen. Das heißt, es ging nicht darum, ein konkretes Projekt oder eine akute Krise zu bewältigen. Vielmehr sollten die Voraussetzungen für den Umgang mit Wandel für die Zukunft verbessert werden, was wir auch als Change zweiter Ordnung bezeichnen. Wichtig war dabei, dass der Wille zum umfassenden Wandel aus der Führung der Organisation selbst kam und nicht etwa im Rahmen eines anderen Projekts von Beraterseite angestoßen und vermittelt wurde. So war die Erfolgsbedingung erfüllt, dass dem Change-Vorhaben eine genügend hohe Priorität eingeräumt und es dann auch mit der notwendigen Kraft angegangen wurde. Dazu gehörte auch, dass dem Projekt die notwendigen Ressourcen bereitgestellt wurden, wie der Blick auf die übergreifende Change-Architektur² erkennen lässt.

1.2.2 Architektur von Veränderungsprozessen

Als Beraterinnen sahen wir uns vor die Herausforderung gestellt, eine Architektur für den Veränderungsprozess zu entwerfen, die mit Blick auf die Reichweite des Veränderungsvorhabens weit genug war, um genügend Themen in die Diskussion zu bringen. Gleichzeitig musste sie aber auch fokussiert und spezifisch genug sein, um eine nachhaltige Bearbeitung der identifizierten Themen zu ermöglichen. In einem Workshop mit dem Führungsteam identifizierten wir sechs Themenfelder, um die sich der Mindset-Change drehen sollte. Beispiele für solch drängende Themen waren »Vertrauen im Team

2 Unter *Change-Architektur* oder Architektur von Veränderungsprozessen verstehen wir den Gesamtplan aller Maßnahmen und deren Interaktion.

erweitern«, »Unternehmerisches Denken und Handeln fördern« sowie »Einander Wertschätzung und Respekt entgegenbringen«.

In einer ersten Projektphase ging es darum, diese Themenfelder in umsetzbare Maßnahmen und Interaktionen auf Verhaltens-ebene zu überführen. Dies war von umso größerer Bedeutung, als wir es mit einer globalen Unternehmenseinheit zu tun hatten. Deren Internationalität bedeutete, dass wir noch konsequenter die neuen, gewünschten Verhaltensweisen ausbuchstabieren mussten, als das etwa in kulturell weniger gemischten Workshops der Fall gewesen wäre. »Vertrauen«, »Unternehmerisches Denken und Handeln«, »Wertschätzung und Respekt« – welche Bedeutungen haben diese Begriffe innerhalb der unterschiedlichen kulturellen Prägungen im eigenen Unternehmen? Denn die konkreten damit verbundenen Verhaltensweisen sind für *unterschiedliche* Kulturen *unterschiedlich*. Aus diesem Grund müssen gerade bei einem globalen Change-Vorhaben wie dem unsrigen die Operationalisierungen der Begriffe in den Teams vor Ort stattfinden. Je internationaler Change-Vorhaben sind, desto stärker sollte man abstrakte Begriffe vermeiden. Hier ist es besonders wichtig, konkret zu werden.

Entscheidend für die nachhaltige Wirkung der Change-Maßnahmen ist, dass Veränderungen auf allen drei Ebenen stattfinden: in der Organisation, in den Teams und bei den Individuen. Die Verzahnung dieser drei Ebenen kann als das Herzstück der Architektur angesehen werden. Was in letzter Konsequenz die Wirksamkeit unserer Herangehensweise ausgemacht hat, ist gerade die Einbettung der individuellen sowie der Teamebene in den organisationalen Kontext³. Die Notwendigkeiten der Organisation in Bezug auf die Vorbereitung auf den kontinuierlichen Wandel wurden auf Teamebene herausge-

3 Ansätze, die davon ausgehen, dass eine Veränderung der Individuen automatisch zu einer Systemveränderung führt, greifen aus systemischer Sicht zu kurz. Die Veränderung muss auch auf organisationaler Ebene stattfinden.

arbeitet. Die Ergebnisse von Teamworkshops (Modul I) dienen als Grundlage für das Peer Consulting (Ebene der Individuen), welches zur Begleitung des gesamten Veränderungsprozesses aufgesetzt wurde. Nur wenn Veränderung auf allen drei Ebenen (und in der Verbindung der drei Ebenen) gewährleistet ist, kann sich wirklich nachhaltig etwas verändern.

Beim Peer Consulting handelt es sich um ein spezifisches Format gemeinsamen Lernens, in dem mehrere Fallgeber nacheinander von einem oder mehreren Kollegen zu einem Anliegen beraten werden. Auf der organisationalen Ebene bewirken Peer Consultings, dass sich Führungskräfte auf gleicher Ebene in die Karten schauen, gemeinsam lernen und auch ihre Vorgehensweisen transparent machen. Indem wir Peer Consulting systematisch und umfassend auf selbstorganisierter Basis in den Prozess integrierten, konnten Probleme, die im Verlauf des Change-Vorhabens aufkamen, schnell zumindest einer ersten Lösungsidee zugeführt werden (siehe Abbildung 1).

Parallel dazu liefen die (in Workshop-Phase I vorbereiteten) Teaminitiativen, in denen konkrete Schritte umgesetzt wurden, um je eines der im Fokus stehenden Themenfelder (z. B. Vertrauen oder Entrepreneurship) durch neue Routinen mit Leben zu füllen. Dies umfasste ausdrücklich auch die Managementebene, welche sich – genauso wie die circa vierzig Teams auf den ersten drei Ebenen bis Gruppenleiterenebene – im Team mit konkreten Maßnahmen zur Umsetzung der im Fokus stehenden Themenfelder beschäftigen musste. Damit war sichergestellt, dass die Inhalte der Themenfelder auch zur jeweiligen Kultur passten. Ein Kernelement stellte in diesem Kontext eine Leadership-Konferenz mit allen Führungskräften dar, in der allen Teilnehmenden noch einmal die Idee der Veränderung erlebbar vermittelt werden konnte. Es gelang hierdurch ein Momentum, einen emotionalen Fokuspunkt zu erzeugen, an den sich die Teilnehmenden nachhaltig zurückerinnern konnten.

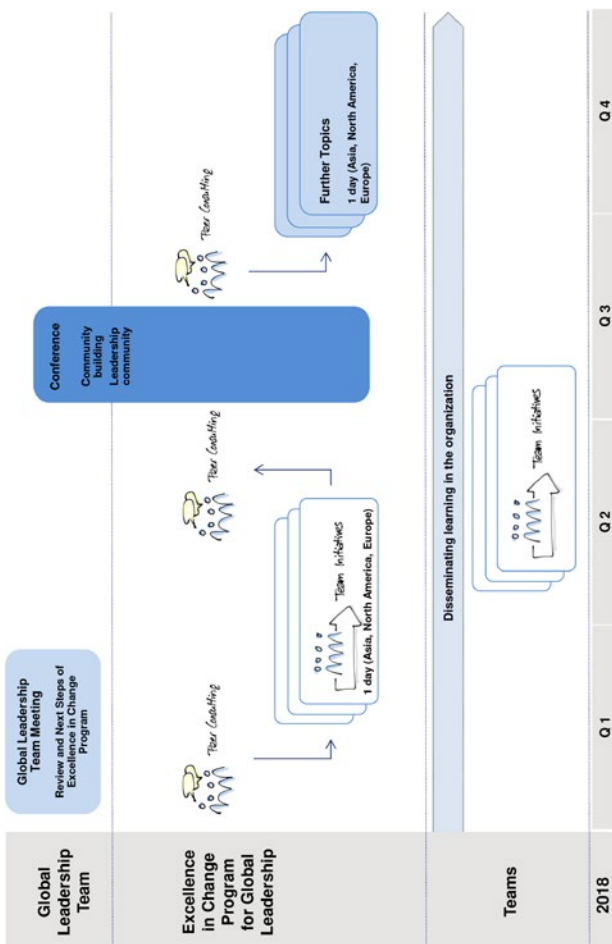


Abbildung 1: Roadmap

Das deutet auf die wichtige Rolle der Kombination von vertikalen und horizontalen Interventionsformen hin, die durch die globale Tragweite des von uns begleiteten Change-Vorhabens und die damit verbundene Internationalität natürlich noch einmal verstärkt wurde. Horizontale Interventionen finden statt, wenn etwa – wie in diesem Veränderungsprozess – Teaminitiativen auf Teamebene entwickelt werden oder Individuen anderen Individuen Peer Consulting zukommen lassen. Vertikale Interventionen sind dagegen Ebenen übergreifend. Auf der Leadership-Konferenz wurde die Gesamtausrichtung des Change-Vorhabens in das Bewusstsein der Führungskräfte gerufen und sie wurden dazu ermutigt, die Veränderungen in die Kommunikation mit ihren Mitarbeitenden zu tragen. Gleichzeitig wurde diese Form der Kommunikation um schriftliche Change-Kommunikation an alle Organisationsmitglieder (z. B. durch Newsletter und Mitteilungen im Intranet) ergänzt, sodass sichergestellt werden konnte, dass die wichtigsten Informationen für alle in gleicher Weise zur Verfügung standen.

Wichtig für die Wirksamkeit der Architektur war außerdem die ständige Reflexion des Prozesses auf der Projektleitungs- und Führungsebene. Dies schuf die Grundlage für die Führungskräftekonferenz, in der dann noch nicht bearbeitete Hindernisse zur Sprache gebracht, Botschaften verzahnt und neue Teaminitiativen entwickelt werden konnten sowie die zweite Workshop-Phase auf Teamebene (Modul II) vorbereitet wurde. Während der Projektlaufzeit wurde etwa monatlich der Fortschritt des Change-Vorhabens in einem Projektleitungsmeeting diskutiert. So konnten die jeweils nächsten Schritte im Change-Prozess stets mit Blick auf die aktuellen Entwicklungen auf der Ebene der Gesamtorganisation justiert werden.

1.2.3 Interventionen

Was hat die gewählte Architektur in besonderer Weise wirksam gemacht, um den Wandel nachhaltig in der Organisation zu ver-

ankern? Um das zu verstehen, darf man nicht nur auf die Orchestrierung des Gesamtprozesses schauen, also gleichsam auf die Komposition der Musik, sondern muss ebenso das Spiel der einzelnen Instrumente – der Interventionen – beachten.

Den Interventionen, die Teil der Change-Architektur selbst waren, war jedoch – das soll nicht unerwähnt bleiben – gleichsam eine Botschaft vorgeschaltet, die den organisationalen Zusammenhang der Change-Vorhaben vermittelte und bei den Mitarbeitenden ein Gefühl der Sinnhaftigkeit schuf. Bereits vor der Initiierung der konkreten Change-Maßnahmen wurde von der Führung eine Umdefinition angeboten, wie das Unternehmen in Zukunft verstanden werden kann. Statt sich über die produzierten Bestandteile von Hygieneprodukten – also das Was der Produktion – zu definieren, sollte eine Umfokussierung auf das Wozu stattfinden, das man besonders beim Produzieren von Grundchemikalien schon mal aus den Augen verlieren kann, vor allem wenn der Kunde nicht der Endverbraucher ist. Eine wirkungsvolle Botschaft, um die Produktion von Bestandteilen von Hygieneprodukten neu zu betrachten, lautete etwa: »Wir sorgen dafür, dass Mädchen das ganze Jahr in die Schule gehen können.« Durch diese vorangehende Umorientierung vom Was auf das Warum (vgl. Sinek, 2011a, 2011b) kam eine Idee von Sinnhaftigkeit in die Organisation, die ihr die Kraft gab, auch in schwierigen Phasen die Veränderung weiter mit Leben zu füllen.

Diese Haltung bildete außerdem die Grundlage, um im weiteren Verlauf des Veränderungsprozesses deutlich zu machen, dass es mit der Wende hin zu einer veränderten Haltung ernst gemeint war. Entscheidend war nun in Bezug auf alle weiteren Interventionen, wie die zu Beginn des Change-Vorhabens identifizierten Themen in einer Weise bearbeitet werden konnten, die sicherstellte, dass die spürbare Bereitschaft zur kontinuierlichen Veränderung, die die Organisation erfasste, nicht nur ein Strohfeuer blieb. Einen Teil der

Antwort dazu habe ich schon mit Blick auf die Change-Architektur gegeben, als es darum ging, dass die Teaminitiativen darauf abzielen, konkrete neue Routinen in der Organisation zum natürlichen Miteinander werden zu lassen.

Mit Blick auf die Interventionsebene will ich noch einmal gesondert auf die Impact-Methoden (siehe dazu S. 58f.) eingehen, die wir insbesondere im Zuge der Leadership-Konferenz benutzt haben, um den Aufbruch zu einer veränderten Haltung nicht nur in den Köpfen, sondern vor allem auch in den Herzen und Händen der Führungskräfte zu verankern. In diesem Kontext ist es wichtig, zu verstehen, dass Veränderung niemals allein über rationale Einsicht in die Notwendigkeit des Change-Vorhabens gelingt, sondern immer erfahrbar gemacht und erlebt werden muss (vgl. Kapitel 1.8 *Agilität und Impact*).

Diese Erfahrungen und Erlebnisse müssen jedoch in die Change-Architektur eingebettet und integriert sowie mit der inneren Logik des Change-Prozesses verknüpft sein. Dies deckt sich mit der Beobachtung, dass z. B. Outdoor-Methoden (etwa gemeinsames Wildwasserrafting oder der Besuch einer Kletterhalle) praktisch keine Chance haben, nachhaltige Veränderung in der Organisation zu bewirken. Deshalb wählten wir zu Beginn der Konferenz eine Intervention, die genau die Themen, die sich im Verlauf des Veränderungsvorhabens als relevant herausgestellt hatten, aufgriff, spielerisch und erlebbar bearbeitete und durch eine abschließende Reflexion für den weiteren Veränderungsverlauf nutzbar machte. Bei der Intervention überraschten wir die etwa 120 teilnehmenden internationalen Führungskräfte mit einer großen Anzahl von Saftpressen, Obst und Gemüse, Schneidebrettern, einem Lebensmittelanalyseaufbau und einem Filmteam auf einer Wiese vor dem Tagungshotel. Was sollte damit geschehen? Der Auftrag lautete, hundert Flaschen Saft herzustellen, der den Kriterien »tasty, healthy,

sexy«⁴ entspricht. Der Saft sollte in vier Stunden abgefüllt werden, einen Namen, ein Marketing- und Vertriebskonzept sowie ein Label bekommen und es sollten Werbespots in vier Sprachen gedreht sein. Es galt also, *aktiv* zu werden und selber zu Produzentinnen einer eigenen Saftkreation zu werden. »Produzentinnen« war dabei in einem umfassenden Sinn zu verstehen: Zunächst musste eine eigens zu diesem Zweck eingerichtete Abteilung »Research & Development« die beste Mischung finden, während andere Teilm Teams gleichzeitig – trotz des noch ungewissen Ausgangs dieser »Forschungen« – die Aufgabe hatten, Vorbereitungen für die Produktion zu treffen oder Etiketten und Werbespots für das zu kreierende Produkt zu entwerfen. In der Übung spiegelten sich genau die Themen wider, die den Auftrag des Change-Vorhabens darstellten: »Wie bekommen wir Geschwindigkeit in unsere Zusammenarbeit?«, »Wie überwinden wir Silodenken?« Aber vor allem auch: »Wie verbessern wir die internationale Kollaboration?«

Diese Übung wurde von uns speziell für diese Konferenz entwickelt. Sie sollte die ganze Produktionskette von der Idee bis zum Produkt umfassen. Die Schritte konnten nicht nacheinander, sondern mussten simultan abgearbeitet werden (Zeitvorgabe). Das Marketingkonzept und die Werbefilme mussten schon produziert werden, obwohl der Name des Saftes und seine Zusammensetzung noch nicht entwickelt war. Das Thema, Saft aus guten Materialien zu produzieren, passte zu den Inhalten der Einheit, wie Nachhaltigkeit und Sinnhaftigkeit.

Die Übung brachte den Teilnehmenden nicht nur jede Menge Spaß, sondern wirkte auch beziehungsfördernd, weil sie sich auf Grundlage der im Veränderungsprozess entwickelten Leitwerte mit neuen Formen der Zusammenarbeit beschäftigten. Mit Blick auf die

4 Die Konferenzsprache war Englisch.

Konferenz als Ganzes stellte es sich als lohnend heraus, dass wir hier auf Basis des Grundsatzes »Beziehungsgestaltung vor inhaltlicher Auseinandersetzung« verfahren. Anschließend an die Übung verkündete die Bereichsleiterin eine gemeinsame Vision, mit der sich die Mitarbeitenden nun mit »open hearts and open minds« verbinden konnten. Insbesondere die entstandenen Werbespots in den vier relevanten Sprachen (Deutsch, Englisch, Portugiesisch, Mandarin) wurden nachhaltig in der Organisation verbreitet.

Wir schlossen die Konferenz ab mit einer weiteren Impact-Methode: Alle Teilnehmenden erhielten einen leichten, faltbaren, handgepäckkompatiblen und von uns beschrifteten Papphocker. Zum einen symbolisierte der Papphocker, der nunmehr die einzige Sitzmöglichkeit im Raum war, mit seinem mäßigem Sitzkomfort die Notwendigkeit, aus der eigenen Komfortzone herauszukommen. Außerdem konnte jeder Teilnehmende eine Seite seines Hockers mit Blick auf die Erfahrungen und Erlebnisse der Konferenz mit seinem »personal commitment« (seiner persönlichen Selbstverpflichtung) beschriften und dies der Gruppe anschließend mitteilen. So war es den Teilnehmenden möglich, ihr Commitment in ihr lokales Büro mitzunehmen. Der bebilderte Hocker diente zum Transport der Botschaft und konnte zum Anlass genommen werden, mit den direkten Mitarbeitenden darüber zu sprechen, was die Führungskräfte auf der Konferenz erlebt hatten, aus welchen Elementen der Change-Prozess besteht und was dies für eine Umsetzung in Form von Initiativen auf lokaler Ebene bedeutet.

1.3 Arten von Change

Das geschilderte Change-Vorhaben illustriert unterschiedliche Herausforderungen und Methoden, die im Kontext von Veränderungsprozessen eine große Relevanz haben. In den folgenden Kapiteln werden ausgewählte Themen aus dem Arbeitsbereich »Change«