

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

1

17

Reine Leere

Organisationen suchen ihren Sinn

Deutsche Bank, VW & Co.

Wenn das Gemeinsame verloren geht

Zurück zum Eigentlichen

Wie Sinnblockaden überwunden werden

Tränen des Stolzes

Doug Ready über unsere Sehnsucht nach Sinn

Das Aschenputtel-Problem

Warum sich Authentizität für Unternehmen lohnt

Innenansichten des Grauens

Wie Terror Sinn stiftet

Change im gefühlten «Nichts»

Fallklinik: Lufthansa Systems im Wandel

Wenn Krisen Krisen folgen

Die Beratergruppe Neuwaldegg im Changeprozess Teil 2

Frank Boos, Franziska Fink und Gregor Tobeitz

«Die Transformation ist gelungen!» – so unsere Worte im Januar 2015. Unter dem Titel «Von Wissenden zu Lernenden» hatten wir in der OrganisationsEntwicklung Nr. 1/2015 (siehe Infokasten) unseren eigenen Changeprozess beschrieben – stolz, die Veränderung endlich gemeistert zu haben. Doch kaum am Gipfel, überraschte uns eine Talfahrt. Hier nun die Fortsetzung unserer Geschichte und was Unternehmen in ständiger Veränderung von unserem Beispiel lernen können.

Auf in die Krise

«Niemand hat das Unternehmen wegen fehlender Dynamik verlassen» war in dem ersten Artikel unsere frohe Feststellung. Nach drei Jahren herausfordernder Veränderung der Firmenstruktur, des Gehaltsmodells und der Spielregeln, war das neue Organisationsmodell «Holacracy» (Robertson 2015) endlich in Fahrt. Der alte Pioniergeist war wiedererwacht. Alle jungen Beraterinnen waren an Bord geblieben, der Generationswechsel schien geglückt. Der Markt reagierte mit Interesse und Aufträgen zu genau den Themen, die wir an uns selbst beforschten: agiles Management, Selbstorganisation, neue Meetingformate, klare Schnittstellen in der Matrix-Struktur. Das Werk brummte.

Unser Artikel in der ZOE 1/2015

In unserem letzten Artikel haben wir den dreijährigen Prozess beschrieben, in dem sich die Beratergruppe Neuwaldegg verändert hat: Ein Spezialist für Changeberatung verändert sich selbst und stößt auf Schwierigkeiten. Das alte Modell, das Netzwerk und Firma vereint, wurde nach 30 Jahren durch Holacracy abgelöst. Der Wandel war schwierig und brauchte Übung. Die Veränderung gelang erst im zweiten Anlauf, nachdem wir uns eingestanden hatten, dass wir in unserer eigenen Firma nicht die Expertinnen sondern die Lernenden sind. Im Nichtwissen weiterzugehen war schwierig, wurde aber von Mal zu Mal leichter und so glaubten wir Anfang 2015, wir wären über den Berg. Wir waren stolz, es gemeinsam geschafft zu haben und dachten die Veränderung liege hinter uns. Wir wussten nicht, dass uns die nächste bevorstand.

Wer uns nur ein halbes Jahr später besuchte, traute seinen Augen nicht: wir durchlebten eine der größten Krisen seit Gründung vor 35 Jahren. Vier vorwiegend junge Berater hatten gleichzeitig die Firma verlassen. Sie wollten selbstständig sein mit spezifischem Fokus. Überraschung und Enttäuschung mischten sich mit Ärger und Unverständnis. Wie konnte es sein, dass in einem System wie Holacracy, das Spannungen transparent machen soll, diese Abspaltung nicht sichtbar geworden war?

Wir hatten miteinander gerungen, Zeit und Geld investiert, um gemeinsam die Firma weiter zu entwickeln. Wir wähten uns bereits am Ziel und wollten uns nach drei Jahren interner Arbeit Neuem zuwenden. Dann dieser Abgang aus heiterem Himmel. Zu einem anderen Zeitpunkt hätte uns dies nur irritiert, jetzt verunsicherte es uns. Können wir einfach weitermachen? Was hatten wir übersehen? Welche Prioritäten galt es jetzt zu setzen?

Ein Sprung über den großen Teich

Als uns in Wien noch der Schreck in den Knochen saß, fuhren zwei von uns zur lang geplanten Learning Journey in die USA. Wir beforschten vor Ort Unternehmen, die Holacracy eingeführt hatten, besuchten Organisationen, die sich über den «higher purpose» (Seinszweck) steuern und neue Innovationsformate nutzen. Viel spannendes Neues war dabei, wir vertieften unser Wissen über Nutzen und Grenzen der neuen Organisationsmodelle (siehe Infokasten). Über die Erkenntnisse der Reise diskutierten wir anschließend ausführlich mit allen Neuwaldeggerinnen in unseren Strategietagen 2015.

Die Learning Journey bestätigte uns einerseits darin, konsequent weiterzugehen und die Veränderung voranzutreiben. Konkret hieß das: bei Holacracy bleiben, am gemeinsamen Pur-

pose arbeiten, neue Berater und ein neues Büro suchen. Andererseits schien Vieles zu wanken. Wird noch jemand gehen? Wie stark müssen wir unsere Kostenstruktur anpassen? Können wir uns jetzt überhaupt noch mehr Veränderung zumuten? Während wir intern diese Fragen diskutierten, blieben zum Glück der Markt und die Kunden stabil.

Arbeiten, Entscheiden, Trauern

Die Gesellschafter verstanden sich als stabiler Kern. Doch der Schock saß tief, Entscheidungen wurden getroffen und wieder revidiert. Um mehr Klarheit zu schaffen, wurde schließlich einem der Eigentümer als alleinigem Geschäftsführer das Mandat für alle Gesellschafterthemen übertragen. Die Gesellschafterrunde als Entscheidungsgremium löste sich auf. Nach 35 Jahren ein historischer und richtiger Schritt, um die holakratische Struktur konsequent zu leben.

Für Trauerarbeit hatten wir wenig Zeit – stattdessen liefen wir zu den Kundinnen. Die Nachfrage war so groß wie noch nie, ein heißer Herbst führte zu einem der umsatzstärksten Jahre der Firma – und das in dieser Krise. Wie ist dies zu erklären? Vermutlich spürte der Markt unseren Aufbruch, und wir waren offen für neue Anfragen.

Unter all dem Aktionismus regten sich dennoch Unsicherheit und Schmerz. Holacracy holperte. Zweifel wurden laut: Sind wir damit auf dem richtigen Weg? Trotzdem wurde mit der Suche nach neuen Beraterinnen begonnen. Der Jahreswechsel markierte schließlich die Wende. Unsere Entscheidungen wurden spürbar: Teile des alten Büros wurden abgegeben, Gespräche mit neuen Beratern erfolgreich abgeschlossen, die Purpose Quest vorbereitet.

Der Schlüssel in dieser Phase waren Entscheidungen, in der richtigen Balance, um weder in Lähmung noch in Überforderung zu rutschen. Dabei waren für uns folgende Entschlüsse als Bausteine für das neue Selbstverständnis besonders relevant:

- Holacracy beizubehalten. Dieses Modell ermöglicht einen neuen Rhythmus der Entscheidungsfindung und wir lernen, wie wir agile Organisationen – mit und ohne holakratische Strukturen – entwickeln können.
- Die Gesellschafter-Kompetenzen einer Geschäftsführer-Rolle zu übergeben. Damit gibt es erstmalig seit Gründung wirklich keinen Unterschied mehr zwischen Eigentümern und Beraterinnen in Sachen Einfluss.
- Mit der Purpose Quest in intensive Gespräche miteinander zu gehen. So hatten wir endlich Zeit für Emotionen und Trauerarbeit und keinen Druck zu entscheiden.
- Drei erfahrene Berater aufzunehmen, die sich mit unserem Purpose verbinden konnten.
- Die Strukturkosten massiv zu reduzieren, um die Firma flexibler zu machen.
- Die Suche nach einem neuen Büro zu beginnen.

Was uns zusammenhält

Vor Ostern saßen wir bei der Purpose Quest schon mit drei neuen Kolleginnen zusammen. Was wollen wir in die Welt bringen? Was war der Funke, der damals zur Gründung geführt hatte? In intensiven Diskussionen wurden ganz unterschiedliche Werthaltungen deutlich. Doch am dritten Tag kam dann der Durchbruch: «inspiring organisations. elevate life». Nach drei Tagen, vier Worte, ein Satz, als Essenz unseres gemeinsamen Tuns.

«Bei zunehmender Komplexität gewinnt der Purpose an Bedeutung. Wo sich Märkte und Stakeholder permanent wandeln, ist es sinnvoll, die Steuerung von Außen- auf Innenorientierung umzustellen.»

Wichtig war, dass wir einander zugehört und Position bezogen hatten, um unser Tun in einen größeren Zusammenhang zu stellen: Konvivialität als Haltung, dem Leben zu dienen (Illich 1975). Die intensiven Dialoge haben für tiefen Kontakt unter uns gesorgt. Die Resonanz auf unseren neuen Purpose bei Kundinnen war stark. «Toll, dass ihr dranbleibt und gesellschaftliche Verantwortung übernehmt!» Auch die holakratische Praxis gewann wieder an Fahrt. Wir diskutierten laut,

Das Modell des organisationalen «Purpose»

Der Begriff Purpose bedeutet so viel wie «Seinszweck». Es geht um die Frage «Wozu gibt es uns?». Menschen wie auch Organisationen stellen sich die Frage nach dem Sinn ihrer Existenz. «Welchen Unterschied machen wir? Welchen einzigartigen Beitrag leisten wir?»

Dieser einzigartige innere Funke, der Organisationen antreibt, wird nicht bewusst kreiert oder erfunden. Der Purpose kann entdeckt werden und wirkt in Unternehmen als Richtschnur für Entscheidungen.

Bei zunehmender Komplexität gewinnt der Purpose an Bedeutung. Wo sich Märkte und Stakeholder permanent wandeln, ist es sinnvoll, die Steuerung von Außen- auf Innenorientierung umzustellen. Das «Innen», die eigenen Werte, der Daseinsgrund geben Stabilität und Orientierung (siehe Abbildung 3). In komplexen oder widersprüchlichen Situationen hilft ein klarer Purpose als Richtschnur, um die Fülle der Möglichkeiten auf eine adäquate Entscheidung zu reduzieren. Agile Steuerung lebt von dem übergeordneten Purpose, der den einzelnen Rollen hilft, ihr Handeln am Gesamtsinn der Organisation auszurichten.

aber wir diskutierten. Unser Blick war wieder klar, wir fühlten uns verbunden, und die Nachfrage vom Markt war groß.

Warum Krise?

Manche Leserin mag jetzt fragen: «Wo war denn da die Krise? Das Geschäft lief doch immer gut!»

Dies stimmt. Wir waren nie existenzgefährdet, wirtschaftlich ging es uns sehr gut und wir hätten noch viele Jahre so weitermachen können. Dennoch hat uns diese Entwicklung erschüttert.

«Wir hatten uns bemüht, alle Sichtweisen zu integrieren. Wir dachten, wir hätten es geschafft und wurden enttäuscht.»

Drei Gründe waren dafür ausschlaggebend:

Erstens: Wir hatten lange gemeinsam gerungen und uns bemüht, alle Sichtweisen zu integrieren. Wir dachten, wir hätten es geschafft und wurden enttäuscht.

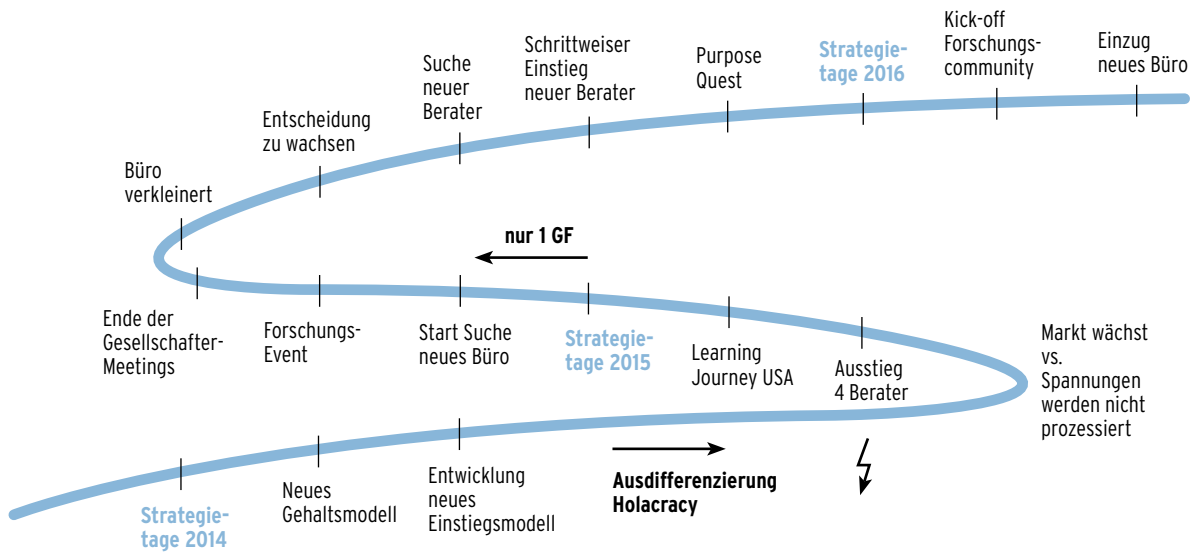
Zweitens war die Art des Gehens untypisch für unsere Kultur: keine Anzeichen vorher, keine Diskussionen, nur eine schriftliche Mitteilung der Entscheidung «Wir gehen!». Wir fragten uns: Was hatten wir übersehen? Wie konnten wir so blind sein?

Und *drittens* passierte der Abgang zu einem ungünstigen Zeitpunkt; wir hatten gerade erst begonnen das Neue einzüben. Etwas später mit mehr Routine in den neuen Abläufen wären wir schon anders damit umgegangen. Doch jetzt stellte sich die Frage, was unser Anspruch an gelungenes Change Management war. Es ging darum, wie verankern wir das Neue im Alltag, in unseren Systemen und Routinen und setzen neue Initiativen auf; d. h. gehen wir trotz müder Beine noch weitere Kilometer ins Neuland? Oder folgen wir den inneren Stimmen, die raunten: «Wir haben schon genug getan. Reicht es nicht, einfach nur eine gute Beratungsfirma zu sein? Die Zeiten der systemischen Pioniere sind doch vorbei. Wozu noch mehr Stress?»

Im Verhältnis zu den bisher gemeisterten Krisen, war diese eine leise, denn es war eine Krise des Anspruchs. Es gab keine lauten Diskussionen, keine eindeutigen Standpunkte, jeder trug beide Seiten in sich. Es wäre einfach gewesen, das bisher Erreichte als Erfolg darzustellen, ohne weitere Schritte zu gehen. Wir waren veränderungsmüde. Und zugleich brannte immer noch die Flamme des Pioniergeists in uns. Sie war es, die uns erinnerte, ermahnte und schließlich motivierte, doch noch weiter zu gehen.

Der Weg der letzten 18 Monate war voller Stolpersteine. Wir hätten stecken bleiben, laue Kompromisse machen oder uns

Abbildung 1
Der Veränderungsprozess



überfordern können. Wir haben all das erlebt und viel gelernt. In dem intensiven Prozess gibt es vier Themen, die wir vertiefen wollen, damit auch Andere davon lernen können:

1. Change und Krisenbewältigung

«You can't hurry time!» In den ersten drei Monaten haben wir funktioniert. Es war wie nach einem Aufprall: Wir hatten keinen klaren Kopf. Die große Herausforderung war hier, dem *Aktionismus zu widerstehen* und nicht zu schnelle Entscheidungen zu treffen. Wir haben Rollen besetzt und diese Entscheidungen bald darauf wieder zurückgenommen. Manche Beschlüsse dienten nur, uns selbst zu beweisen, dass wir noch handlungsfähig sind. Es ist schwer, in diesen Momenten nichts oder wenig zu entscheiden und dem Bauch zu vertrauen, dass die Zeit kommen wird.

In der akuten Krise braucht es *Trauerarbeit*, Zeit für den emotionalen Abschied statt für inhaltliche Arbeit. Wir haben erlebt, wie herausfordernd es ist, sich diese Zeit individuell und kollektiv zu nehmen. Man merkt die fehlende Trauerarbeit bald daran, dass wenig Kraft im System ist. Kaum einer engagiert sich, Vereinbarungen werden nicht gehalten, Diskussionen drehen sich im Kreis. Allerdings, Trauerarbeit kann man – auch Jahre später – nachholen und so zu einer Genesung – bei uns war es die Purpose Quest – beitragen.

Spannend ist auch die *Balance aus Öffnen und Schließen*. Woher weiß man, wann es Zeit ist, wieder aufzumachen? Wie viel Energie widmet man dem Markt, wie viel Energie sollte nach innen gehen? Wann beginnt man mit der Suche nach neuen Mitarbeiterinnen oder einem neuen Büro? Bei uns waren es sechs Monate. Diese Balance ist uns insofern gelungen, dass der Markt wenig von den inneren Erschütterungen bemerkt hat.

Schließlich helfen auch *Symbole für das Neue*. Sie müssen konkret sein, um Wirkung zu erzeugen: analoge Interventionen, keine Apelle oder Pläne. Solche Symbole verdeutlichen, dass die Veränderung ernst gemeint ist. Bei uns waren es neue Locations für unsere Meetings, neue Teilnehmer bei unseren Treffen und die neuen Themen, an denen wir forschten. Am meisten symbolische Wirkung hatten die neuen Beraterinnen und die Entscheidung für den Umzug.

2. Die Arbeit am Purpose

Wir begleiten Unternehmen beim Herausarbeiten ihres *Purpose als wichtiges Instrument für agile Steuerung*. Der Purpose beschreibt den Daseinszweck des Unternehmens. Anders als die Vision, die die angestrebte Zukunft skizziert, beantwortet der Purpose die Frage nach dem «Wozu gibt es uns? Was wollen wir in die Welt bringen?» (siehe Infokasten).

Zuerst am *Purpose* (statt an der Strategie) zu arbeiten war eine bewusste Entscheidung. Der Purpose fragt nach der Wozu-Ebene (Wozu gibt es uns?). Die *Strategie* fragt nach dem Wie und Womit (Wie erschließen wir Kundengruppen? Womit

unterscheiden wir uns?) und öffnet damit in eine andere Diskussion. Bei uns war die Arbeit am Purpose wirksamer, weil sie am Fundament ansetzt. Daraus konnten wir anschließend strategische Leitplanken ableiten.

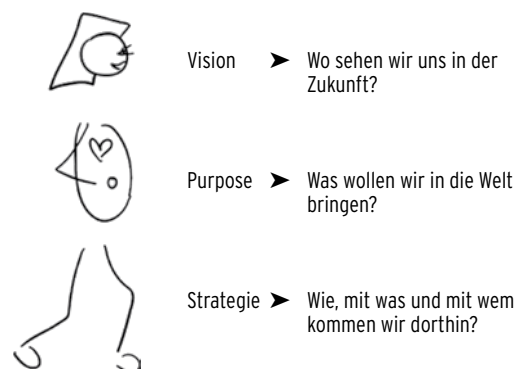
Ansatzpunkte für die Arbeit am Purpose waren die Personen, die Gründungsidee und die Geschichte der Beratergruppe Neuwaldegg. Der Purpose sollte nicht kleinster gemeinsamer Nenner sein, sondern ausdrücken, welches kreative Feuer uns treibt. Für uns war wichtig, dass *ein Satz entstand, um den wir gerungen hatten* (inspiring organisations. elevate life). Wir hatten jede Silbe hin- und hergedreht und so jedem Wort Bedeutung gegeben.

«Bei uns war die Arbeit am Purpose wirksamer, weil sie am Fundament ansetzt. Daraus konnten wir strategische Leitplanken ableiten.»

Der Purpose braucht auch eine *Verankerung in der alltäglichen Kommunikation*. Er soll Referenzpunkt für Kontakt und für Entscheidungen sein. Zum Beispiel: Wie haben wir in unserem Meeting heute den Purpose erfüllt? Welches der neuen Büros, die gerade zur Auswahl stehen, hilft den Purpose besser zu entfalten? So lässt sich die Anzahl der purposebezogenen Entscheidungen kontinuierlich steigern. Indem wir uns am Purpose reiben, schärft er sich und wird klarer.

Abbildung 2

Der ViPuStra zur Begriffsunterscheidung



Wir sehen den Purpose als das Herz der Organisation, der Funke der zur Gründung geführt hat mit der Frage «Was wollen wir in die Welt bringen?». Dieses Feuer schürt eine Vision: «Wer werden wir sein und wie sieht die Welt aus, wenn uns das gelingt?». Die Beine stehen für die Strategie: «Auf welchem Weg kommen wir zu diesem Ziel, was sind die nächsten Schritte?».

Learning Journey USA

Unsere letzte Learning Journey nach London war schon drei Jahre her. Dieses Mal haben wir Unternehmen in San Francisco, Las Vegas und New York besucht, um herauszufinden: Wie gelingt agile Steuerung, wie wirkt Holacracy in der Praxis und wie funktionieren Purpose Driven Organisations? Zwei wichtige Stationen:

Airbnb (Internetplattform für die Vermietung von privaten Räumen mit heute 1.800 Mitarbeitern) hat in San Francisco eine ehemalige Fabrikhalle zu einer bunten Arbeitswelt umgebaut. Jeder Fleck im Gebäude hat ein eigenes Design. Ein Wohnwagen mit Campingplatz-Deko, um in Ruhe zu telefonieren, ein kuscheliges Wohnzimmer-Ensemble für Meetings. Der Seinszweck der Organisation ist es, Reisenden überall auf der Welt ein Gefühl von zuhause zu geben – das leben auch die Mitarbeiterinnen im Büro. Die Firma wächst in hohem Tempo – 2008 als Idee in einer WG gestartet hat die Firma einen Unternehmenswert von über 25 Milliarden Dollar.

Zappos (ein Online Schuhhändler, 1999 gegründet, heute 1.600 Mitarbeiter) hat ein Geschäftsmodell das darauf beruht, Kunden und Mitarbeiterinnen immer aufs Neue zu überraschen (der Purpose «create and deliver wow!»). Um dies dauerhaft zu ermöglichen, wurden Entscheidungen dezentralisiert und Holacracy eingeführt.

Die wichtigsten Erkenntnisse dieser Reise:

- Um mit dem Markt Schritt zu halten und gute Mitarbeiterinnen zu binden, eröffnen diese Firmen den Mitarbeitern größere Entscheidungsspielräume und **das (ehemalige) Management tritt bewusst zurück**. Die Gründer und (ehemaligen) CEOs von Airbnb und Zappos sitzen mitten unter den Anderen, räumlich gibt es keine hierarchische Differenzierung und viele Begegnungsflächen. Status- und Machtsymbole wie Türschilder, Vorzimmer, größere Schreibtische sind passé. Die Bereiche (wie Controlling, HR, etc.) können sich individuell einrichten: ob große Plüschtiere, Graffiti an den Wänden oder coole Lounge-Atmosphäre.
- Die **Modelle** (Holacracy, agile Steuerung, Purpose) **werden** in der Praxis gelebt und **ständig angepasst**. Bei Zappos finden ca. 170 Governance Meetings pro Monat statt, in denen die Organisation, die Rollen und Spielregeln evolutionär weiterentwickelt werden. Anstelle von Reorganisationsprojekten findet permanente Anpassung in kleinen Schritten statt.
- Der **Purpose wird aktiv genutzt** und von den Mitarbeitern gelebt. «Provide hospitality wherever you are» bei Airbnb bewirkt, dass Mitarbeiterinnen in der Kantine ungefragt aufstehen, um unserer Gruppe am größten Tisch Platz zu machen. Neue Mitarbeiter werden nach «purposefit» eingestellt. So hat Zappos allen Mitarbeiterinnen eine hohe Abfindung angeboten, die glaubten an einem anderen Platz außerhalb der Firma wirksamer sein zu können. 17 Prozent der Mitarbeiter haben davon Gebrauch gemacht.
- **Agile Steuerung** kommt auch in neuen Meetingformaten zum Ausdruck. Meetings sollen effektiver sein, Ergebnisse bringen, Spaß machen und ein Ort der Begegnung, Abstimmung und Inspiration sein. Dort findet Organisation statt. Es gibt **nicht mehr ein Meeting für alles**, sondern unterschiedliche Meetingformate für operative Abstimmung, für Klärung der Zuständigkeiten und Weiterentwicklung der Spielregeln, für Innovation oder einfach für Begegnung.
- Die Form allerdings **wie neue Organisationsmodelle eingeführt** werden, hinkt erstaunlich der Klarheit der Konzepte und Sorgfalt bei der architektonischen Ausgestaltung der Gebäude hinterher. So waren die Zeiträume für die Einführung oftmals zu kurz, die Möglichkeiten zum Ausprobieren und Lernen zu gering. Es wurde deutlich, dass Ansprachen, Appelle und Bücher der CEOs allein keine wirkungsvollen Medien der Veränderungen sind.
- Auffallend war, dass diese Organisationen großen Wert auf ihre **Kultur und Architektur** legen. Arbeit soll Spaß machen und mit Freunden passieren, das liefert für alle Beteiligten die besten Ergebnisse. So gelingt es, die wechselfreudigen Mitarbeiterinnen zum Kommen oder zum Bleiben zu bewegen.
- Und schließlich waren wir von der Offenheit beeindruckt, mit der wir **Zugang zu internen Daten** erhalten haben, in der über Fehler und Versäumnisse berichtet wurde und in der man, einmal neugierig geworden, auch von uns lernen wollte.

3. Change als Balanceakt

Gelungenes Change Management zeichnet sich dadurch aus, dass man seine Stakeholder kennt, sie ausreichend berücksichtigt und ihnen Beachtung schenkt. In jedem Übergabeprozess ist die Balance der Aufmerksamkeit anspruchsvoll. Es gelingt nie, alle gleichzeitig im Auge zu behalten, irgendjemand wird immer übersehen. Fairness für alle zu jedem Zeitpunkt ist ein hehres aber kaum erreichbares Ziel. Im Change ist Unfairness unvermeidbar. Eine realistische Lösung ist, zumindest diese Unfairness fair zu verteilen, so dass alle irgendwann einmal zu kurz kommen. Wir hatten diese Kunst im eigenen Change anfangs vernachlässigt. Während den «Alten» als Wertschätzung für das Geleistete viel Aufmerksamkeit gewidmet wurde und auch die ganz Neuen ihren Platz hatten, kam die Rolle und Bedeutung der mittleren Generation zu kurz. Unser Lernen: Ein gelungener Generationswechsel ist weder eine Seniorenresidenz, noch eine Jugendherberge, sondern ein Mehrgenerationenhaus, in dem jede Lebensphase und jede Mitbewohnerin ihren passenden Raum findet.

4. Platz für das Neue

Damit der Change wirklich gelingt und gut verankert wird, muss für das Neue Platz geschaffen werden. Dies war in der letzten Phase unserer Veränderung noch eine harte Nuss. Das Neue einfach nur dazu zu stellen ohne alte Zöpfe konsequent abzuschneiden, verhindert, dass das Neue Kraft entwickelt. Es muss ausgemistet und alte Gepflogenheiten müssen abgestellt werden. Trotz unserer strikten Organisation nach holokratischen Regeln war dieser Teil noch nicht geschafft. Alte Kulturelemente wie die auf einzelne Berater zugeschnittene Unterstützung durch das Office oder das Vorrecht für einen bestimmten Schreibtisch schienen manchen noch selbstverständlich.

In dieser letzten Phase geht es um die nachhaltige Veränderung der Kultur. Unsere Erfahrung zeigt, dass klare Entscheidungen und das stetige Dranbleiben den Erfolg bringen. Diese Themen tauchen nach und nach auf und sind die Managementaufgabe in dieser Phase. Es geht um den schwersten Brocken der Veränderung: die Kultur (Boos & Mitterer 2014, S. 57f). Wie bei der Erziehung heranwachsender Kinder braucht es Liebe, Geduld und Konsequenz. In einem System wie dem unseren, das auf Selbstorganisation setzt, ist diese Arbeit erfreulicherweise auf viele Schultern verteilt.

Epilog

Wer uns heute, 18 Monate nach dem Beginn der Krise, besucht, wundert sich. Es gibt etliche neue Gesichter. Die Firma ist dichter zusammengerückt, im Büro ist es lebendig und laut. Die Umzugskisten werden gepackt. Wir sind überm Berg und wahrscheinlich liegt der nächste schon vor uns.

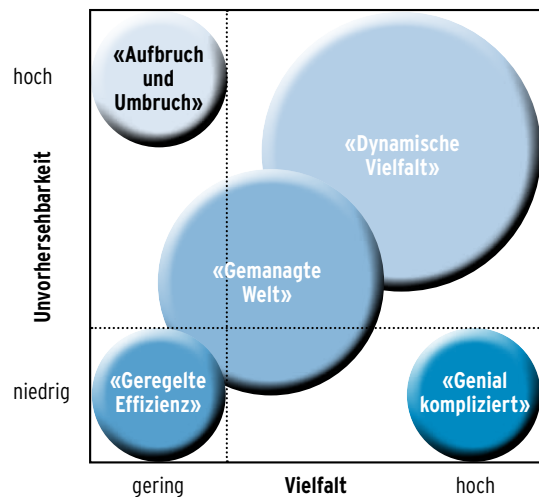
Viele Beratungsansätze gehen davon aus, dass Berater «es» besser können als ihre Klienten. Organisationsberaterinnen

müssten demnach besser organisiert sein. Da es nicht immer so ist, hüten sich Berater aus Furcht um ihre Glaubwürdigkeit, Interna preiszugeben. Wir kennen diese Furcht und diskutieren viel über unsere Transparenz. Die Entscheidung, wie offen man sein will, wird durch Sinn – u. a. den Purpose – gesteuert. Unser Purpose bevorzugt die Öffnung – elevate life – und damit die Verpflichtung, andere an unserer Entwicklung teilhaben zu lassen. Für diesen Artikel haben wir mehrere Anläufe und zeitliche Distanz zu den Ereignissen gebraucht. Das Schreiben war aufregend, die Rohfassung wurde von den Kolleginnen kommentiert und wir haben die vielen Anregungen gerne eingearbeitet.

«Es gelingt nie, alle gleichzeitig im Auge zu behalten, irgendjemand wird immer übersehen. Im Change ist Unfairness unvermeidbar.»

Unsere Organisation war immer auch ein Labor, in dem wir für unsere Arbeit forschen. Wir berichten darüber, weil viele Organisationen vor ähnlichen Herausforderungen stehen. Ihnen wollen wir mit der Erfahrung von 35 Jahren Change Management Mut machen: Kein tiefer Change haut auf Anhieb hin!

Abbildung 3
Neuwaldegger Komplexitätsmatrix



Wo hohe Unvorhersehbarkeit und hohe Vielfalt zusammenkommen, braucht es Steuerungsinstrumente (wie den Purpose), die dieser Komplexität gerecht werden. (Siehe: Boos, F. & Mitterer, G. (2014). Einführung ins systemische Management, Carl Auer.)

Veränderung erfolgt in Schleifen: Planen, ausprobieren, Feedback einholen, Richtung anpassen. Startups nennen es «Pivoting» (Ries 2011).

Und vermutlich finden auch Sie als Change Managerinnen es der Mühe wert, diese Schleifen immer wieder zu gehen. Organisationen sind faszinierende Orte – die sich ständig verändernden Brennpunkte gesellschaftlicher und persönlicher Entwicklung.

Sie zu gestalten, bleibt eine Kunst, die weit über die Organisation hinauswirkt.



Dr. Frank Boos

Partner, Beratergruppe Neuwaldegg

Kontakt:
frank.boos@neuwaldegg.at



Franziska Fink

Principal, Beratergruppe Neuwaldegg

Kontakt:
franziska.fink@neuwaldegg.at



Gregor Tobeitz

Principal, Beratergruppe Neuwaldegg

Kontakt:
gregor.tobeitz@neuwaldegg.at

Literatur

- **Boos, F. & Mitterer, G. (2014).** Einführung ins systemische Management, Carl Auer.
- **Illich, I. (1975).** Selbstbegrenzung. Eine politische Kritik der Technik, Rowohlt, Reinbek. (Deutsch von Nils Thomas Lindquist. Originaltitel: Tools for Conviviality. Harper and Row 1973.
- **Ries, E. (2011).** Lean Startup. Schnell risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen, Redline.
- **Robertson B.J. (2015).** Holacracy. The New Management System for a rapidly changing World, Henry Holt.