

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

Wandel mut

Couragiertes Handeln im Change

Mutiger Wandel

Veränderungsarbeit in der Krise

Mut der Verletzlichkeit

Authentisch und situativ führen

Hunde auf den Hinterbeinen

Managementvordenker Gary Hamel im Gespräch

Geteiltes Leid ist tabu

Verluste im Change besser managen

Lob dem Silo

Verteidigung einer Institution



3
—
21

Wahre Wirkung erkennt man erst später

Eine Reflexion über acht Jahre Transformation der Beratergruppe Neuwaldegg (Teil 3)

Frank Boos und Barbara Buzanich-Pörtl

Anlässlich des 40-jährigen Jubiläums der ZOE lohnt es sich, einen Blick hinter die Kulissen eines Beratungsunternehmens zu werfen, das es ebenfalls seit gut 40 Jahren gibt. Vor acht Jahren hat die Beratergruppe Neuwaldegg ihren Transformationsprozess gestartet und zweimal darüber berichtet. In diesem abschließenden Teil der Trilogie über die Transformation einer Change Management-Beratung wird der eigene Veränderungsprozess reflektiert und die Wirkung der Interventionen aus heutiger Sicht beschrieben.

Entwicklungsphasen der Beratergruppe

Seit der Gründung 1980 lassen sich drei Phasen der Beratergruppe Neuwaldegg feststellen: die Gruppen- und Gründerphase, die Phase des Unternehmertums und die Phase der agilen Organisation. Der Übergang von der ersten in die zweite Phase war einfach und ging von selbst, der zweite dauerte acht Jah-

re und drohte immer wieder zu scheitern. Warum war das so? In der Gründerphase setzten sechs Männer ein Start-up auf die grüne Wiese. Als Techniker und Betriebswirte waren sie ganz beseelt von der Idee, unser Fachwissen mit der Arbeit in Gruppen zu verbinden. Es war die Zeit der Gruppendynamik, aufregender Feedbackprozesse und des Aufbrechens von starren Hierarchien. Die Firma selbst verstand sich als Gruppe: Alle hatten gleiche Anteile am Eigentum, Entscheidungen wurden gemeinsam getroffen, und durch einen offenen Feedbackprozess wurde ein Teil der Einnahmen verteilt.

Die Phase des Unternehmertums erstreckte sich von den 90iger Jahren bis zu den frühen 2000er Jahren und war von starkem Wachstum und Internationalisierung geprägt. Die Anzahl der angestellten Berater*innen wurde verdreifacht und durch Netzwerkpartner*innen (Freelancer) ergänzt. Jede/r war eigenständige Unternehmer*in und sorgte in erster Linie für sich selbst. Kooperiert wurde da, wo es notwendig war. So wurden wir von einer Gruppe zu einem Netzwerk.

Die Kehrseite der Medaille war, dass dabei der Pioniergeist verloren ging. Nur wenig Neues wurde ausprobiert, die Projekte wurden abgearbeitet. Uns war unklar, wohin wir gehen und was wir voneinander wollten.

Neu aufgenommene jüngere Kolleg*innen forderten mehr Schwung. Um den Umstieg in die neue Phase wirklich zu schaffen, führten wir ein neues Steuerungsmodell Holacracy (Ro-

Die ersten beiden Artikel der Trilogie

Im ersten Artikel «Von Wissenden zu Lernenden» in der ZOE 1/2015 beschrieben wir, wie schwierig es für uns war zu lernen, nicht die Change-Expert*innen der eigenen Firma zu sein. Wir mussten erst anerkennen, dass wir Betroffene und nicht die Berater*innen waren. Diese Umstellung dauerte drei Jahre und ließ uns Hoffnung schöpfen.

Im zweiten Artikel «Wenn Krisen Krisen folgen» beschrieben wir in der ZOE 1/2017 die nächste Phase unserer Veränderung. Gestartet haben wir mit der Learning Journey in die USA zu Zappos und Airbnb, um von deren Erfahrungen mit agiler Steuerung zu lernen. Doch stattdessen stürzten wir in eine Krise: Mehrere Berater*innen verließen uns gleichzeitig. Der zweite Artikel zeigt, wie wir durch die Arbeit an unserem Purpose aus der Krise herausgefunden haben und die Organisation weiterentwickeln konnten. Erneut kam es seither anders als gedacht.

bertson) ein. Doch diese Transformation geriet immer wieder ins Stocken und wir konnten uns lange keinen Reim daraus machen.

Kein Platz für das Neue

Die Entwicklung von Neuwaldegg war bis dahin über weite Strecken eine evolutionäre Veränderung, ein Aufgreifen und Anpassen an die Strömungen der Zeit. Wir bildeten in der Organisation das ab, was der Markt von einem modernen Unternehmen erwartete. Unsere Veränderungsleistung bestand darin, dies frühzeitig zu erfassen und umzusetzen. Es ging alles einfach und mit überschaubarem Aufwand.

Heute ist uns klar, dass wir beim zweiten Übergang mehr wollten als nur einen Generationenwechsel. Wir hatten uns entschieden eine Firma zu sein und kein Netzwerk. Wir wollten eine radikale Umstellung. Damit diese gelingen konnte, mussten wir zuerst loslassen, bevor Neues überhaupt möglich wurde. Uns war nicht bewusst, wie tiefgreifend diese Veränderung sein würde.

In Transformationen dieser Art geht es nicht darum, das Neue zusätzlich zu den alten Routinen aufzunehmen, sprich das Neue wie eine weitere Schicht auf das Alte zu legen, sondern das Alte und Bewährte muss abgestellt und beendet werden. Es muss tatsächlich Platz für die Entfaltung des Neuen geschaffen werden. Mit Altem meinen wir nicht Personen, sondern die Gewohnheiten und Denkweisen. Theoretisch wussten wir das und haben es auch beschrieben (Boos & Buzanich-Pörtl, 2020, 234 ff), doch wie herausfordernd und anstrengend dieser Schritt des Entlernens war, mussten wir am eigenen Leib erleben, indem wir Interventionen setzten, die einen Unterschied machten.

Wirkung der Intervention Holacracy

Die Entscheidung Holacracy einzuführen, war für uns ein «game changer». Unsere ursprüngliche Absicht dabei war, die Rolle und den Einfluss der Eigentümer*innen zu begrenzen und die Organisation auf Selbstorganisation umzustellen. Die Auswirkungen haben wir aber noch an einer anderen Stelle erlebt: die Veränderung der systemischen Orientierung (siehe Kasten). Bis dahin war das dritte Prinzip dominant: Seit der Gründung galt die Rangordnung: Meister, Geselle, Lehrling. Das Ältere hat Vorrang vor dem Jüngeren und Berater*innen, die länger dabei waren, hatten mehr Rechte. Dies hatte sich bei uns in vielen ungeschriebenen Regeln etabliert: Wem wird zugehört? Wessen Aufgaben und Termine haben Vorrang? Wer leitet die Projekte? Seit den frühen 2000er Jahren war es nicht gelungen, den Jüngeren mehr Platz einzuräumen. Holacracy hat bewirkt, dass wir das alte Spiel nicht weiterspielen konnten. Alte Rechte und Gepflogenheiten konnten nicht mehr geltend gemacht werden. Wo dies versucht wurde, fiel es auf und wurde bald peinlich.

Systemische Orientierung

Bei der Reflexion und Planung von Interventionen sind die Grundsätze der Systemorientierung, die von Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd entwickelt wurden, sehr hilfreich. Wir verwenden diese, wenn es gilt herauszufinden, warum ein Veränderungsprozess stockt. Die Annahme des Modells ist, dass jedes soziale System diese Prinzipien nutzt, um den Zusammenhalt und die eigene Entwicklung zu regeln. Die ersten beiden Grundsätze beziehen sich auf das Bestehen eines Systems, sichern dessen Existenz und die Zugehörigkeit. Die weiteren drei Prinzipien dienen der Differenzierung der Personen und Beiträge innerhalb des Systems und seiner Entwicklung. Diese sind so etwas wie Vorfahrtsregeln, die den Umgang miteinander regeln, wobei je nach Stand der Entwicklung eines sozialen Systems eines der Prinzipien dominanter ist. Bei oftmaligen oder massiv erlebten Verstößen gegen ein wichtiges Prinzip entstehen Irritation und Widerstand.

1. Die **Anerkennung des Gegebenen**, des Status quo und der Ausgangssituation (z. B. die Marktlage oder das Changevorhaben).
2. Das **gleiche Recht auf Zugehörigkeit**; alle Mitarbeitenden (und nur diese) haben gleiche Rechte wie z. B. den Zutritt zum Büro oder das Essen in der Kantine.
3. Die **Anerkennung der zeitlichen Reihenfolge**; einerseits gilt: Wer früher da war – die Würdigung der Älteren –, hat Vorrang (Prinzip Wachstum), andererseits muss das Neue gefördert werden, d. h. wer zuletzt kam – wie das Baby in einer Familie – hat Vorrang (Prinzip Fortpflanzung).
4. Die **Anerkennung des höheren Einsatzes für das Ganze**, d. h. wer sich mehr für die Organisation einsetzt, hat Vorrang.
5. Der **Vorrang der höheren Leistung und Fähigkeiten**, d. h. wer die besseren Leistungen bringt, wird bevorzugt.

Diese Prinzipien regeln das Gerechtigkeitsgefühl einer Organisation. Um sich entwickeln zu können, benötigen Organisationen alle Prinzipien, wobei angenommen wird, dass sie aufeinander aufbauen, d. h. dass der Vorrang der höheren Leistung nur auf der Grundlage der anderen vier Prinzipien vollständig wirken kann.

Oft verletzen Veränderungsprozesse diese Prinzipien und bewirken Störungen, die lange nachwirken. Beispielsweise wenn langgediente Mitarbeitende bei Beförderungen übergangen werden, oder Teams, die sich stark für die Firma eingesetzt haben, unberücksichtigt bleiben. Verletzte Prinzipien wirken, werden beobachtet und entziehen der Organisation Energie. Sie sollten bearbeitet werden. Daher werden die Grundsätze von Sparrer und Varga von Kibéd auch als «kurative Prinzipien» bezeichnet, da sie Hinweise liefern, wo im Sinne eines Ausgleichs geheilt werden sollte.

Quelle: Daimler, Renate (2008):

Basics der systemische Strukturaufstellungen

Mit Beiträgen von Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd, S. 43 ff

Das Rollenkonzept spielt hier eine besondere Rolle. In einem eigenen Entscheidungsprozess werden Verantwortlichkeiten und Rollen explizit gemacht, Erwartungen werden benannt, Rollen beschrieben, gewechselt und transparent besetzt (Wahlen). Diese Vorgehensweise nimmt keine Rücksicht auf die Zugehörigkeitsdauer und lädt zur Rollenvielfalt ein.

Umstellung auf eine agile Organisation

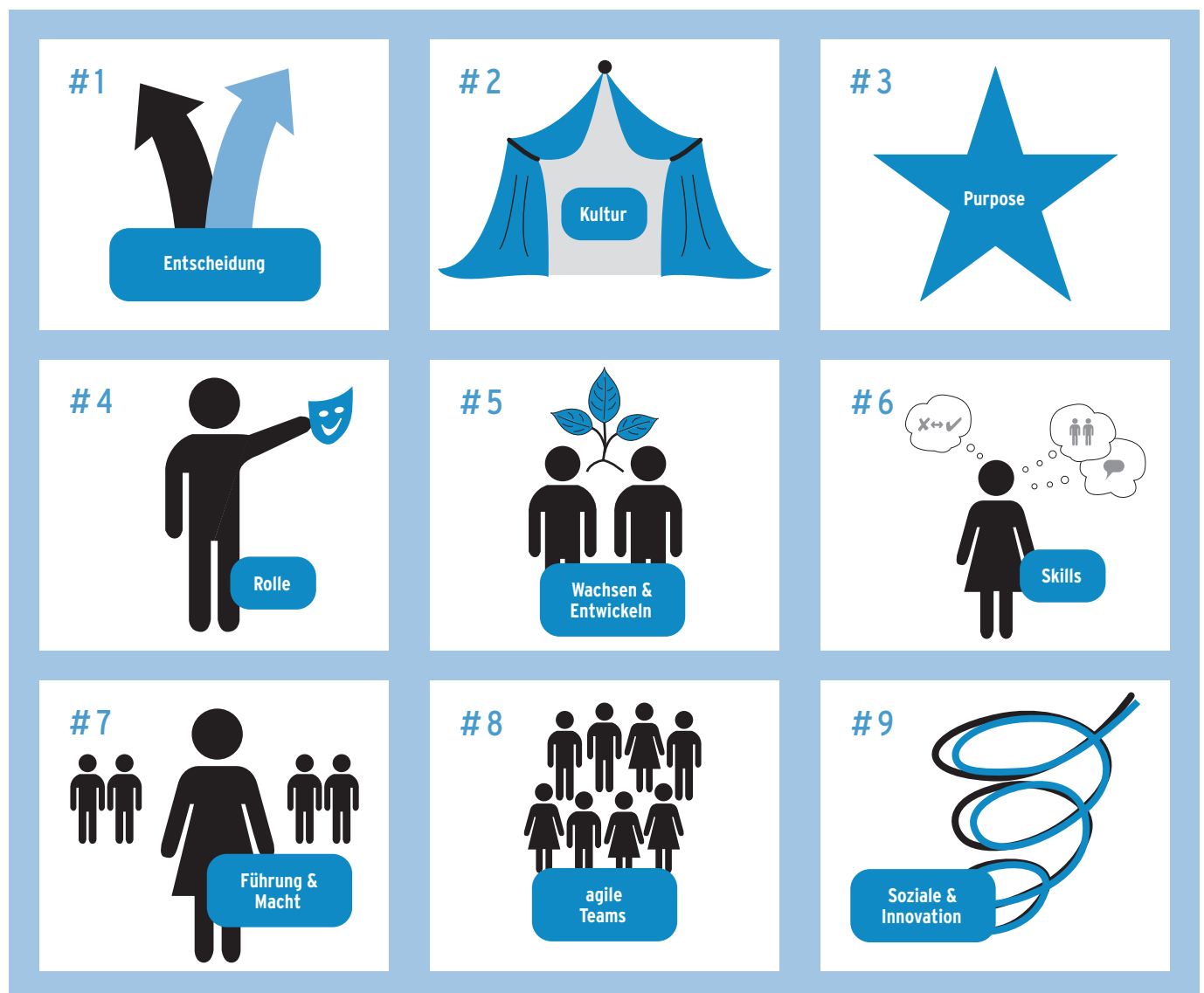
Die Umstellung auf Holacracy war hilfreich, um einige unserer Muster zu durchbrechen. Eine agile Organisation waren wir dadurch aber noch nicht! Was uns dazu fehlte, lässt sich an dem

Modell der neun Hebel der agilen Transformation erkennen, welches wir während dieser Zeit entwickelt haben (Boos & Buzanich-Pörtl, 117 ff) (vgl. Abbildung 1).

Die Hebel sind Ansatzpunkte, an denen bei der Umstellung auf mehr Agilität gearbeitet werden kann. Es gibt keine Reihung nach Wichtigkeit und es wird auch kein bestimmtes Vorgehen nahegelegt. Womit eine Organisation beginnt, an welchen Hebeln gearbeitet wird, hängt von der jeweiligen Ausgangssituation und der Zielsetzung ab.

Am Anfang unseres Prozesses stand die Arbeit am Hebel «Macht und Führung» im Mittelpunkt. Mit der Entscheidung

Abbildung 1
Neun Hebel der agilen Transformation (Quelle: Boos & Buzanich-Pörtl, 2020)



an Holacracy festzuhalten und der Distanzierung mancher davon, konnten wir Spielregeln etablieren, mit denen wir Machtfragen transparent behandelten. In dieser Zeit wurde uns klar, dass wir unsere (männlich und wettbewerbsorientierte) Kultur verändern wollen. Deshalb entschieden wir 2016 zwei weibliche Beraterinnen und einen Experten für Digitalisierung aufzunehmen. Wir fühlten uns in dieser Phase wie ein Start-up-Unternehmen, als Team voller Ideen und Motivation, aber wir merkten, dass die Ausrichtung fehlte. Den Fokus gab uns der Purpose, an dem wir 2017 und ein Jahr später nochmal intensiv gearbeitet haben. Die aktuelle Fassung lautet: «Wir machen ORGANISATION NEU mit Menschen, die Organisationen entwickeln wollen, damit die Welt heute und in Zukunft menschliche Bedürfnisse und Hoffnungen erfüllen kann.»

2019 war das Jahr der meisten Veränderungen in unserer Geschichte: Mit dem Purpose wurde das Gemeinsame in den Mittelpunkt gestellt, die internen Meetings intensiviert und umgestellt, fünf neue Berater*innen wurden aufgenommen, das Entlohnungsmodell für alle Mitarbeiter*innen wurde gemäß dem Purpose überarbeitet (weniger Einzel- und Umsatzorientiert, mehr Fokus auf gemeinsame Entwicklung), ein neues Abrechnungssystem für Kundenprojekte eingeführt, die Homepage völlig neu gestaltet, an Publikationen gearbeitet und die holokratischen Rollen weiter gestärkt.

An unserer Kultur arbeiten wir laufend, vermutlich ist dies auch unsere Stärke. Das wurde 2020 noch intensiviert, wofür wir auch online-Medien nutzten. Wir entwickelten ständig neue Formate für unseren «tribe space», also den Raum, in dem wir uns ohne Aufgaben und Rollen begegnen und über unsere Wahrnehmungen und Irritationen sprechen. So konnten im Kontaktverbot der Coronazeit viele intensive Begegnungen virtuell stattfinden. Dies ist auch ein Resonanzraum unserer Organisation. Dadurch konnten wir als Team agiler werden und besser entscheiden. Dies drückt sich in vielen fachlichen Entscheidungen, teils schwierigen Personalentscheidungen, aber auch unseren neuen Ausbildungsprogrammen aus.

An den anderen Hebeln wird gerade gearbeitet. Manche erweisen sich als mühsam (soziale Innovation), bei anderen werden neue Initiativen gestartet (zehn Fähigkeiten für Individuen und Role-taking/making). Wir erleben die Hebel als hilfreiches Raster, um zu evaluieren, wo wir stehen, um nicht der Versuchung zu erliegen, zu hoffen schon fertig zu sein.

Lektionen aus dem eigenen Veränderungsprozess

Mit der Nähe zu den Ereignissen haben wir in den beiden ersten Artikeln manches noch anders eingeschätzt. Bildhaft gesprochen: Auch aufgewirbeltes und trübes Wasser in einem Glas muss sich erst beruhigen und die Sedimente sich absetzen, bevor es klar wird. Für uns gilt, erst mit der Zeit und der Distanz lassen sich Wirkung und Nachhaltigkeit der Interventionen erkennen, und selbst dann ist es eine vorläufige Evaluation.

Rückblickend stellen wir heute fest:

- Der *Prozess dauerte deutlich länger* und war anstrengender, als wir anfangs dachten. Dies war keine Fehleinschätzung, sondern Optimismus (und eine gewisse Naivität) ist notwendig, um solche Transformationsprozesse zu starten. Wie wir heute wissen, hat der Prozess auch deswegen so lange gedauert, weil wir wichtige Auffassungsunterschiede erst vor drei Jahren konsequent ausgefochten haben. Der Wille keine Kompromisse bei der Umsetzung des Purpose zuzulassen, selbst Folgen wie Trennungen in Kauf zu nehmen, war der entscheidende Wendepunkt. Ein starker Purpose ist kein Kompromiss, er braucht das volle Commitment aller wichtiger Beteiligten, sonst wirkt er nicht.
- Wir hatten *in keiner Phase klare Ziele* definiert. Dem Modus unserer Organisation folgend, starteten wir die Veränderung in der Annahme, dass es nachher besser sein würde. Es gab kein Ziel als messbares Kriterium, erst in der letzten Phase entwickelten wir Neuwaldegger Prinzipien, in denen die Qualität des Miteinander beschrieben sind. Zum Beispiel: «uns leitet der Sinn», «wir muten uns einander zu», oder «es gelten einfache und transparente Regeln». Rückblickend würden wir sie gleich nach der Ausarbeitung des Purpose, also noch in der ersten Hälfte unserer Transformation, festlegen. Die Anwendung der Prinzipien hätte uns rascher zu den notwendigen Klärungen geführt. Sie hätten uns die Unterschiede deutlich vor Augen geführt und die Notwendigkeit von Entscheidungen klar gemacht.
- Immer wieder haben wir *externe Beratung und auch Mediatoren* hinzugeholt. Sie haben uns geholfen schwierige Themen zu besprechen, Unterschiede zu verdeutlichen und zu Beginn der Neuausrichtung ermöglicht als Team wieder zusammenzukommen. Alle waren sehr erfahrene Expert*innen in ihrem Gebiet, die ausführlich auf ihre Aufgabe vorbereitet worden sind. Es war wichtig, dass wir zwischen Expert*innen unterschieden haben, die auf Personenebene intervenieren, und solchen, die das System im Blick haben. Je nach Phase der Transformation war etwas anderes nötig.
- Die *Schwierigkeit des Entlernens* hatten wir *unterschätzt*. Ausgründungen und Abspaltungen haben es einfacher; sie beginnen auf der grünen Wiese und müssen sich nicht mit dem Entlernen beschäftigen. Deshalb ist dies eine oft gewählte Option. Bleiben und transformieren ist die schwierigere Übung. Es galt die eigene Arbeitsweise umzustellen. Wir mussten lernen, dass nicht mehr «Störungen Vorrang» haben, sondern Vereinbarungen und Ziele gelten. Wir wollen nicht mehr opportunitätsgeleitet, sondern zielorientiert vorgehen. Wir wollen Ziele vereinbaren und verfolgen, und Themen wie Purposeorientierung, Gender Equality und Nachhaltigkeit umsetzen.
- Das Entlernen ist uns anfangs passiert, erst in den letzten Jahren haben wir angefangen dies konsequent und konti-

nuierlich zum Thema zu machen. Leichter fällt es uns auf der Organisationsebene mit Strategien, Regeln und Abläufen, selbst mit der Veränderung des Gehaltsmodells. Auf Personenebene braucht es fortlaufende Beobachtung und gutes Einfühlungsvermögen damit Einzelne sich entwickeln können. Um diese Entwicklungsschritte kümmert sich die Rolle Change Driver, die von zwei Personen – für circa ein Jahr, danach wird gewechselt – ausgeübt wird. Sie reflektiert den Fortschritt auf Organisations- und Personenebene und setzt Interventionen. Irritationen sind erwünscht. Das wichtigste Instrument der Change Driver ist das Agendasetting: Sie allein entscheiden über die Nutzung unserer gemeinsamen Zeit, also über die Themen, die Dauer und die Art unserer Meetings.

Frank Boos – persönlicher Kommentar

«Ich habe den hier beschriebenen Prozess fast von Anfang an mitgestaltet. Vor vier Jahren wollte ich aus der aktiven Gestaltung der Firma aussteigen und habe es mir im letzten Moment anders überlegt. Heute bin ich sehr froh über diese Entscheidung. Ich konnte diese Phase prägen und immer mit meinen Kolleg*innen lernen. Auch in den Gesprächen mit ihnen zu diesem Artikel habe ich viele Anregungen bekommen, die hier eingeflossen sind. Die Reflexion über das eigene Handeln und seine Wirkungen empfinde ich als ein Privileg unseres Berufs. Dieses Nachdenken hat mir immer Freude gemacht. Mit der Schilderung unseres Weges in diesen drei Artikeln will ich anderen Mut machen, wenn sie eine Organisation mit Tradition übernehmen und diese verändern müssen. Dieses Unterfangen ist oft schwierig und voller Überraschungen, doch nirgendwo konnte ich so viel über Veränderungen, Organisationen und mich selbst lernen.»

Barbara Buzanich-Pörtl – persönlicher Kommentar

«Dass ich eine Quotenfrau bin, habe ich im Rahmen dieser Reflexion erkannt. Das war mir vorher so nicht bewusst und hat mich ehrlich gesagt gefreut und berührt. Ich bin stolz in einer Organisation zu sein, die solche Entscheidungen trifft und auch darauf, dass ich in den letzten Jahren so viel mit- und umgestalten konnte. Heute sind wir drei Eigentümerinnen von fünf. Das gab's in Neuwaldegg noch nie. In meiner Beratungspraxis fühlt sich Veränderung anders an, als wenn ich selbst betroffen bin. Auch diese Metareflexion ist toll, wenn ich erkenne, dass sich die Mühen und das Dranbleiben auszahlen. Was ich daran so besonders liebe: Die eigenen Erfahrungen und Wahrnehmungen zu untersuchen, diese aus der Distanz mit Referenzpunkten zu betrachten und ins Handeln zu übersetzen. Und wenn es mir dann noch gelingt, anderen dabei etwas mitzugeben, erfüllt mich das mit Dankbarkeit und Energie.»

- Die Rolle des Change Drivers – so wie wir sie heute nutzen – hätte uns auch schon viel früher geholfen. Wir wären schneller und konsequenter gewesen. Würden wir heute empfehlen sie gleich zu Beginn unserer Transformation zu etablieren? Eher nein, denn selbst wenn es die gleiche Rolle und die gleichen Personen gewesen wären, sie hätten nicht die gleiche Wirkung erzielen können. Denn diese Rolle und die Art und Weise, wie wir sie heute nutzen, sind erst im Prozess entstanden. Die Rolle Change Driver nach dem Purpose zu entwickeln war sinnvoll. Doch dies konsequenter und zeitnaher zu machen, hätte nicht geschadet.



Dr. Frank Boos

Managing Partner
Beratergruppe Neuwaldegg

Kontakt:
frank.boos@neuwaldegg.at



Mag. (FH) Barbara Buzanich- Pörtl, MSc.

Managing Partnerin
Beratergruppe Neuwaldegg

Kontakt:
barbara.buzanich@neuwaldegg.at

Literatur

- **Boos, F. & Buzanich-Pörtl, B. (2020).** Moving Organization. Wie Sie sich durch agile Transformation krisenfest machen, Schäffer-Poeschel.
- **Daimler, R. (2008).** Basics der systemische Strukturaufstellungen. Eine Einleitung für Einsteiger und Fortgeschrittene. Mit Beiträgen von Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibed, Kösel.
- **Fink, F. & Moeller, M. (2018).** Purpose Driven Organizations, Sinn – Selbstorganisation – Agilität, Schäffer-Poeschel.
- **Robertson, B (2016).** Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine relative Welt, Vahlen.