Neuwaldegg

ARTIKELREIHE ZOE

Die Beratergruppe Neuwaldegg im Changeprozess 2015 bis 2021:
Vom schweren Start, den Krisen, zum überraschenden Wandel.

3 Artikel der Zeitschrift für Organisationsentwicklung.

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

1 15

Die neue Beweglichkeit

Hierarchie und Struktur überwinden

„Von Wissenden zu Lernenden“ – wenn Organisationsberater sich selbst verändern

Changeprozess Teil 1

Autoren:

Boos, Frank

Fink, Franziska

Mitterer, Gerald

«Von Wissenden zu Lernenden» – wenn Organisationsberater sich selbst verändern

Die Beratergruppe Neuwaldegg im Changeprozess

Frank Boos und Franziska Fink mit Unterstützung von Gerald Mitterer

Was passiert, wenn eine auf Organisations- und Veränderungsberatung spezialisierte Beratungsfirma ihren eigenen Changeprozess startet? Wie gelingt der Übergang in eine Organisationsform, deren Struktur erst unterwegs entsteht? «Am Anfang dachten wir, wir wissen ja wie es geht. Wozu Berater? Das können wir doch selbst. Diese Illusionen mussten wir uns abschminken. Ohne externe Hilfe geht Veränderung in dieser Tiefendimension nicht.» sagt ein Neuwaldegger Berater über den eigenen Change.

Das Büro der Firma liegt im noblen 19. Wiener Bezirk. Die holzgetäfelte Großzügigkeit der Räume in einem Gründerzeithaus lebt in spannender Fusion mit neuer Einrichtung und Kunst. An der Decke des Besprechungsraums hängt ein riesiges weißes Schwanengefieder, aus dem schwarze Schwanzfedern stechen. Unter der avant-garde Lampe sitzen heute BeraterInnen im Kreis, um die Besprechung zu starten. Der Moderator führt durch einen strikt vorgesehenen Ablauf. An die Stelle eines unstrukturierten Meetings ist eine Sitzung mit klaren Rollen und eindeutigen Spielregeln getreten. Es gilt, zügig zu Entscheidungen zu kommen und diese zu dokumentieren – dafür sorgen Moderator und Schriftführer. «Ich sage das aus der Rolle 'Lead Link'», «Wessen Domain (Verantwortungsbereich) ist das?». Wer das erste Mal dabei ist, wundert sich über die Sprache der Runde. Was ist passiert? Die Beratergruppe steckt mitten in der Transformation und übt dabei an sich selbst.

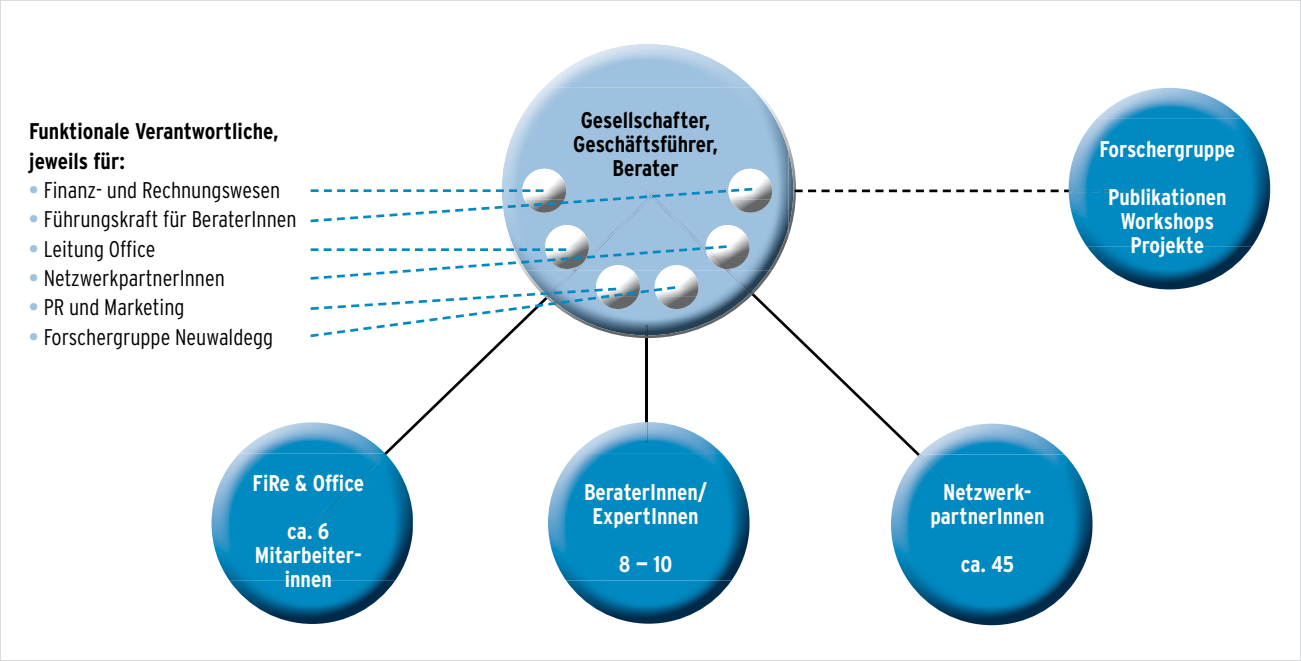
Der Prozess im Zeitraffer

Mitte des letzten Jahrzehnts: Die Beratergruppe Neuwaldegg ist eine starke Marke und erfolgreich am Markt, der Umsatz ist konstant gut. Doch intern wächst die Unruhe. Das seit mehr als zwei Jahrzehnten erfolgreiche Organisationsmodell (siehe Abbildung 1) ist unattraktiv geworden. Man lebt zwar noch gut, doch Elan und Innovation haben nachgelassen, erste Stimmen am Markt sind hörbar, dass Neuwaldegg etwas verstaubt. Bislang war die kollektive Führung mit fünf bis acht gleichberechtigten Gesellschaftern und Beratern erfolgreich. Die Gesellschafter sind Geschäftsführer und Berater in Personalunion. Sie sind das Zentrum der Organisation und der Macht. Neue BeraterInnen kommen hinzu und werden nach dem Lehrling-Gesellen-Meisterprinzip entwickelt. Doch jetzt scheint diese Form dysfunktional zu werden. Immer wieder werden Impulse gesetzt, um die Dynamik anzukurbeln. So starten drei BeraterInnen eine Initiative, um das Keyaccount-Management neu zu gestalten, auch soll mehr gemeinsame Zeit in Forschung und Methodenentwicklung investiert werden. Ihre Vorschläge werden aufgegriffen, verlaufen aber letztlich im Sand.

Während die beiden noch aktiven Gründer über ihren schrittweisen Rückzug aus den operativen Funktionen nachdenken, taucht das Wort Generationswechsel am Horizont auf. Es bildet sich eine Runde, in der sich alle BeraterInnen regelmäßig treffen, die nicht Gesellschafter sind. Sie wollen neue Ideen und mehr Innovation. Auch unter den Gesellschaftern gibt es Konflikte. Entscheidungen dauern zu lang. «Es war lähmend» beschreibt einer der Eigentümer diese Phase.

Die Nicht-Gesellschafter machen Druck: «Wir wollen Entscheidungen! In diesem System ist für uns der Entwicklungsweg wenig attraktiv.» Das Aufstiegsmodell à la Lehrling-Ge-

Abbildung 1
Altes Modell



selle-Meister hat ausgedient, nicht jeder Neuankömmling teilt das Ziel, später Gesellschafter zu werden. Andererseits ist die Nachfrage der Kunden unverändert, die Projekte laufen gut, die Zahlen stimmen und so kommt wenig Neues in die Organisation. Der gefühlte Veränderungsdruck für den Einzelnen ist gering, dennoch wird der Ruf nach Erneuerung immer lauter.

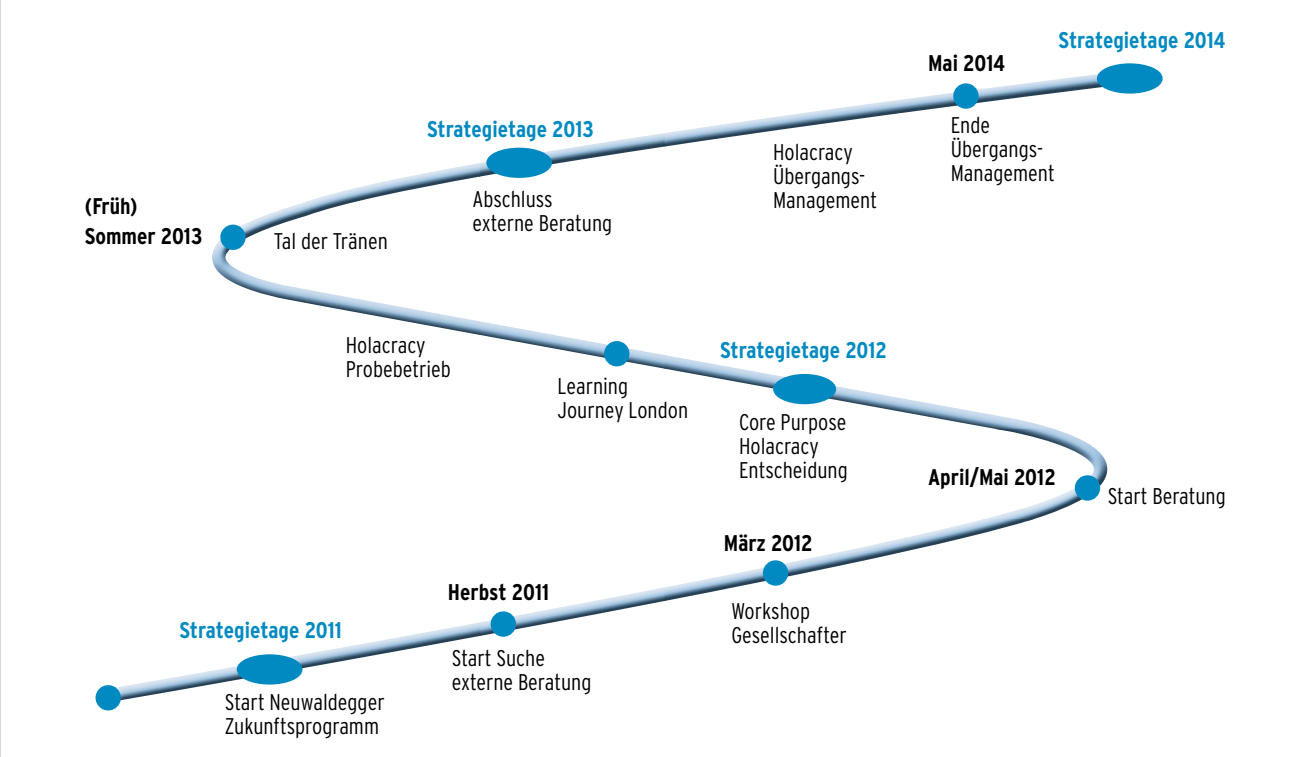
Rational leuchtet der Erneuerungsbedarf ein und so entscheiden die Gesellschafter schließlich 2011, einen Changeprozess (siehe Abbildung 2) zu starten. Sie setzen das «neuwaldegger Zukunftsprogramm» auf, um an Szenarien der Zukunft, an den eigenen Werten und dem «Core Purpose» zu arbeiten. Dieser Prozess bringt viel Engagement und auch etliche Erkenntnisse, führt aber nicht zur erwünschten Veränderung. Die grundsätzliche Frage bleibt: Was wollen wir eigentlich? Was ist das Modell für die Zukunft? Wie beleben wir Pioniergeist und Innovationskraft? Wie kann eine Organisationsstruktur aussehen, die gute Leute anzieht? Und die Frage wird laut: «Können wir all das selber leisten oder brauchen wir Beratung?»

Im Tal der Tränen

Ein halbes Jahr später fällt die Entscheidung, sich externe Beratung zu holen und ein Budget dafür aufzustellen. Aus einer Liste potenzieller Kandidaten werden der argentinische MIT-Professor Fred Kofman und Christiane Schneider (Cid Partners) mit dem Auftrag betraut. Sie entwickeln mit den Neuwaldeggern Kriterien für eine neue Organisation und starten die Arbeit an zwei Modellen: «Network» und «The Firm». Das Netzwerk ist eine Minimalstruktur mit geringen Kosten, in der die BeraterInnen wie NetzwerkpartnerInnen gestellt sind. Die Zentrale ist so schmal wie eben noch denkbar, der Einzelne zahlt eine Gebühr für die Marke, es gibt Vereinbarungen was man gemeinsam macht. Die zweite Variante ist die klassische Firma mit einer Geschäftsführung, die sich nur dieser Aufgabe widmet, während die BeraterInnen beraten.

Das bisherige Modell der Beratergruppe Neuwaldegg hatte beides vereint: Netzwerk und Firma. Nun soll man sich für einen der Pole entscheiden. Es stellt sich heraus, dass keiner wirklich passt. In der Jahresklausur 2012 beschließen die Gesellschafter, sich auf ein Experiment einzulassen. Sie entscheiden sich für den Probelauf eines neuen Betriebsmodells «Holacracy» (vgl. Kasten S. 58). Das Modell stellt Entscheidungen und nicht Personen ins Zentrum der Organisation, und ist somit durch und durch systemisch. Es passt also ideal zu dem Ansatz, den die NeuwaldeggerInnen vertreten (siehe Boos & Mitterer 2014). Es erfordert aber definierte Rollen, klare Kompetenzen und einen ganz anderen Modus, um in Sitzungen zu entscheiden. Und vor allem: Es ist etwas ganz Neues. Genau darin liegen Hoffnung und Furcht.

Abbildung 2
Der Veränderungsprozess



Die Skepsis in der Organisation ist groß, der Start holprig. Die neue Form von Besprechungen, die sehr strikt moderiert werden und keinen Platz für Diskussionen und Persönliches lassen, frustriert manche TeilnehmerInnen. «Die Sitzungen waren zum Teil katastrophal, weil wir glaubten, wir können das Modell an uns anpassen. Auch dachten wir, dass wir als Change Berater Neuerungen schneller als andere einführen können», sagt ein Berater rückblickend. Die Firma teilt sich in Befürworter und Gegner. Der Probebetrieb ist anstrengend, die Spannung steigt weiter.

Eine Learning Journey der ganzen Firma nach London sorgt für Abwechslung und bringt viel Anerkennung von außen. Doch zurück zuhause bleibt die Implementierung mühsam. Es zeigt sich auch in diesem Prozess, dass Veränderungen sich nicht an die Phasen des Change Managements halten (Kohnke & Wieser 2012). Was als nächstes kommt, ist kaum zu planen. Im Mai 2013 kippt die Stimmung, die Gesellschafterrunde stoppt vorerst das Experiment und vertagt alle weiteren Entscheidungen auf die bevorstehende Strategieklausur. Die meisten sind ratlos, viele fahren enttäuscht in den Urlaub – im August, bei der Klausur wird man weitersehen.

Der Durchbruch

Zwei Gesellschafter bereiten gemeinsam mit der externen Beraterin die vier Tage detailliert vor. Die emotionale Spannung ist massiv als sich alle Gesellschafter und BeraterInnen an einem Montag im August 2013 treffen. «Die Luft war zum schneiden – es war deutlich zu spüren, dass es hier wirklich um etwas geht.» beschreibt einer der Teilnehmer. Der Ausstieg einiger junger Berater steht ganz konkret im Raum. Nun wird der Veränderungsbedarf auch emotional unmittelbar erlebbar.

Der Handlungsbedarf ist nun stark genug, um das System in Bewegung zu bringen. Es wird allen klar: Ein Weg zurück in das alte Modell ist die schlechteste aller Varianten. Nur ein großer Schritt in ein noch unbekanntes Modell kann die Energie und Einigung wieder herbeiführen. Eine kleine Gruppe junger Berater bringt ihre Vorstellungen in einem konkreten Vorschlag ein: die Wiedereinführung von Holacracy, die Entwicklung eines neuen Entlohnungsmodells, die Entkoppelung der Rollen (Gesellschafter, Geschäftsführer und Berater) und die Einführung eines Übergangsmanagements, das bis zum Vollbetrieb von Holacracy alle operativen Entscheidungen treffen soll.

Nun ist es an den Gesellschaftern zu entscheiden. Sie schlafen teilweise schlecht und diskutieren heftig. Es geht darum, das über 30 Jahre gewachsene Modell loszulassen und einen Weg zu gehen, den niemand genau vorhersagen kann. Schließlich wagen sie es und treffen radikale Entscheidungen: Gemeinsam unterzeichnen sie die konsequente Umsetzung der Vorschläge. Sie trennen Eigentum von Management, legen ihre Ämter als operative Geschäftsführer nieder und bestimmen ein Übergangsmanagement für acht Monate, mit Gesellschaftern und BeraterInnen. Ein neues Gehaltsmodell wird beschlossen und die Konkretisierung beauftragt. Die Gesellschafter behalten sich einige wenige Themen vor, alle anderen Entscheidungen werden in das holakratische System delegiert. «Es gab einfach keine kraftvolle Alternative. So kam es zu der Entscheidung, die dann auch konsequent und schnell umgesetzt wurde.» beschreibt ein Gesellschafter.

Die Sitzungen und Entscheidungsrunden werden verändert und bekommen statt der englischen deutsche Namen (siehe Abbildung 3). Der Prozess gewinnt an Fahrt. Nach der Strategieklausur entscheidet das Übergangsmanagement, in ein Holacracy-Training für die ganze Firma zu investieren. Ein halbes Jahr später sitzen eine Woche lang alle Gesellschafter, BeraterInnen, OfficemitarbeiterInnen mit dem Holacracy-Erfinder Brian Robertson zusammen und üben die Spielregeln und das Leiten der Meetings. Wie beim Skat oder Bridge lernen gibt es klare Regeln, die man nicht gleich beherrscht, und es braucht Übung, um besser zu werden. Das komplexe und technische System wird langsam spielerischer. Eine Beraterin hat Tränen in den Augen als sie erlebt, dass ihre Spannungen durch den Integrationsprozess tatsächlich gelöst werden.

Üben muss gelernt werden

Das Übergangsmanagement nimmt seine Aufgabe ernst: Offene Themen werden entschieden und der Veränderungsprozess aktiv betrieben. Dazu werden regelmäßig alle Mitglieder der Organisation zum Changeprozess interviewt und die Ergebnisse in die große Runde zurück gespiegelt. Der Unterschied zum Probejahr: Die Mehrheit steht jetzt hinter der neuen Organisationsform. Die Energie wird ins Lernen des Neuen investiert. «Auch jetzt tauchen Widerstände auf, aber an der Grundsatzentscheidung wird nicht gerüttelt. Wir gehen den Weg, ohne ständig zu hinterfragen», sagt ein Neuwaldegger. «Entscheidend ist, dass es uns besser gelingt, in Dialog zu bleiben und Spannungen anzusprechen. Da bewegt sich extrem vieles.»

Neue Initiativen entstehen, die das Kollektiv und die Kooperation stärken und die Organisation entscheidungsfähiger machen. Der Gesellschafterkreis trifft sich nur noch vier Mal im Jahr, die zentrale Steuerung passiert in Kreisen. Die Organisation hat wieder an Geschwindigkeit und Steuerungsfähigkeit gewonnen. In der Strategieklausur 2014 zeigt sich ein neues Bild: eine heitere Runde von BeraterInnen, MitarbeiterInnen und Gesellschaftern, die gemeinsam am Seinszweck der Firma feilen, Markthemen entwickeln und das neue Verteilungssystem der «Prämien für Beiträge zum Ganzen» ausprobieren. «Wir sind jetzt raus aus dem Tal der Tränen. Wir setzen die Dinge um,» sagt einer der Experten über den eigenen Changeprozess.

Auch am Markt wird der neue Elan sichtbar. Neue KundInnen kommen dazu, die ähnliche Themenstellungen haben und nach Antworten suchen. Die BeraterInnen nutzen die eigenen Erfahrungen und arbeiten mit ihren KundInnen an agilen Organisationsformen und der Organisationsstruktur der Zukunft.

Holacracy

Holacracy™ (vgl. z. B. Robertson 2007) ist eine Art Betriebssystem für Organisationen, das dazu dient, Organisationen und ihre Führung zu regeln. **Der holakratische Modus** basiert auf einem System verteilter Autorität, in dem jedes Organisationsmitglied als Sensor für die Organisation verstanden wird. Nur Personen in ihren spezifischen Rollen können Spannungen wahrnehmen, die auf Entwicklungspotenziale der Organisation verweisen. Es gibt keine zentrale Führungsrolle/Person, die entscheiden kann, welche Spannung bedeutsam genug ist, um prozessiert zu werden. Vielmehr regelt der Prozess auf rigide Weise, wie Spannungen eingebracht und in sinnvollen Output für die Organisation umgewandelt werden. Sinnvoll bezieht sich dabei immer auf die Frage, ob es der Organisation in der Erfüllung ihres Seins-Zwecks dient.

Der Prozess soll sicherstellen, dass die Organisation nicht die informellen Beziehungen zwischen Personen benutzt, um Aufgaben erledigt zu bekommen. Damit werden Menschen entlastet und Raum für echte Beziehung entsteht.

Grundlage dafür:

- Die Organisation wird um **Rollen** (nicht Personen) aufgebaut, die klare Entscheidungskompetenzen erhalten.
- Mehrere Rollen bilden einen **Kreis** (eine Metarolle), in dem Entscheidungen getroffen werden. Dabei wird zwischen «Governance» Themen (Entscheidungskompetenzen, Erwartungen an Rollen) und «Tactical» (inhaltlichen) Themen unterschieden.
- Die Verbindung der Kreise erfolgt durch jeweils zwei Repräsentantinnen, den **Lead Link** des Kreises (der auf die Funktionalität achtet, aber kein Personal führt) und den **Rep Link**, der von den Mitgliedern des Kreises gewählt wird, um dessen Interessen im übergeordneten Kreis zu vertreten.
- Jeder Kreis hat einen **Zweck** (Purpose, Beitrag zum Ganzen) und es gibt eine Über- und Unterordnung der Kreise.

Für unklare Zuständigkeiten an Schnittstellen in einer Matrix-Struktur beispielsweise entwickeln die BeraterInnen neue Arbeitsformate. In globalen Unternehmen werden effizientere Abstimmungsprozesse eingeführt. Bei einem anderen Kunden werden Meetings gestrafft, indem das «WAS» des operativen Entscheidens vom «WIE entscheiden wir eigentlich?» und «WER entscheidet das?» getrennt wird.

Die Transformation ist gelungen: Niemand hat das Unternehmen wegen fehlender Dynamik verlassen, die Gründer und Gesellschafter distanzieren sich nicht von der Firma, sondern sind stolz über den gelungenen Change, und der Pioniergeist ist wieder erwacht. Die ursprüngliche Motivation der Beratergruppe ist wieder freigesetzt: an sich selbst zu lernen, das Wissen nutzen und weitergeben. Authentizität wird gelebt – dies gilt sowohl für den eigenen Changeprozess (welche Interventionen braucht es wo?) wie auch für das Arbeiten mit Organisationen. Die Größe der Beratergruppe ist dabei von Vorteil: groß genug, um mehr als nur ein Team zu sein und klein genug, um die Auswirkungen in der Organisation noch direkt zu spüren.

Meilensteine in der Geschichte von Neuwaldegg

- **1980** Gründung durch sechs Berater mit betriebswirtschaftlich-technischer Prägung
- **1984 – 1986** Systemische Weiterbildung (Mailänder Schule) gemeinsam mit der Conecta und Titscher/Königswieser
- **1986** Workshops mit Niklas Luhmann, Gründung der Forschergruppe Neuwaldegg und Umstellung auf den systemischen Ansatz
- **1986** Erste Publikation in: Die Betriebswirtschaft (1986/3): Unternehmensberatung – systemisch
- **1987** Forschungsreise in die USA zu Fritjof Capra und der University of California
- **1989** vertiefter Einstieg in den deutschen Markt und Aufbau von NetzwerkpartnerInnen
- **1990** Erste überbetriebliche Weiterbildung für Manager und Berater
- **1992 – 2002** acht gleichberechtigte GesellschafterInnen (Höchststand)
- **1996** Beginn der Beratung globaler Projekte (Singapur – Buenos Aires)
- **1998** Erste Auflage des Bestsellers: Systemische Intervention, Klett-Cotta Verlag
- **2002 – 2007** Diskussion über strategische Orientierung: starkes personelles Wachstum oder Premiumstrategie. Letztere wird entschieden, einige PartnerInnen verlassen das Unternehmen
- **2009** Publikation des 20. Neuwaldegger Buchs: Selbststeuerung von Unternehmen
- **2015** 21 MitarbeiterInnen davon 14 BeraterInnen/Expertinnen und 45 NetzwerkpartnerInnen. Einstieg weiterer BeraterInnen.

Lernerfahrungen und Erfolgsfaktoren

Seit 25 Jahren bieten wir als Beratergruppe Neuwaldegg Changeberatung und -Trainings an und haben darüber mehr als 20 Bücher veröffentlicht. In ihnen haben wir immer wieder betont (z. B. in der Neuwaldegger Schleife), wie wichtig es ist, Veränderungsprozesse zu reflektieren. Ein Change-Prozess im eigenen Haus bietet genügend Stoff, um daraus für andere Veränderungen zu lernen.

Jeder Change benötigt, um zu gelingen, einen Anlass, ein Zielbild und viel Übung. Nichts davon ist einfach so vorhanden oder kann nur durch Appelle eingefordert werden. An ihnen muss richtig handwerklich gearbeitet werden, wie sich rückblickend gut an unserem Fall zeigen lässt.

Klarer Anlass für die Veränderung

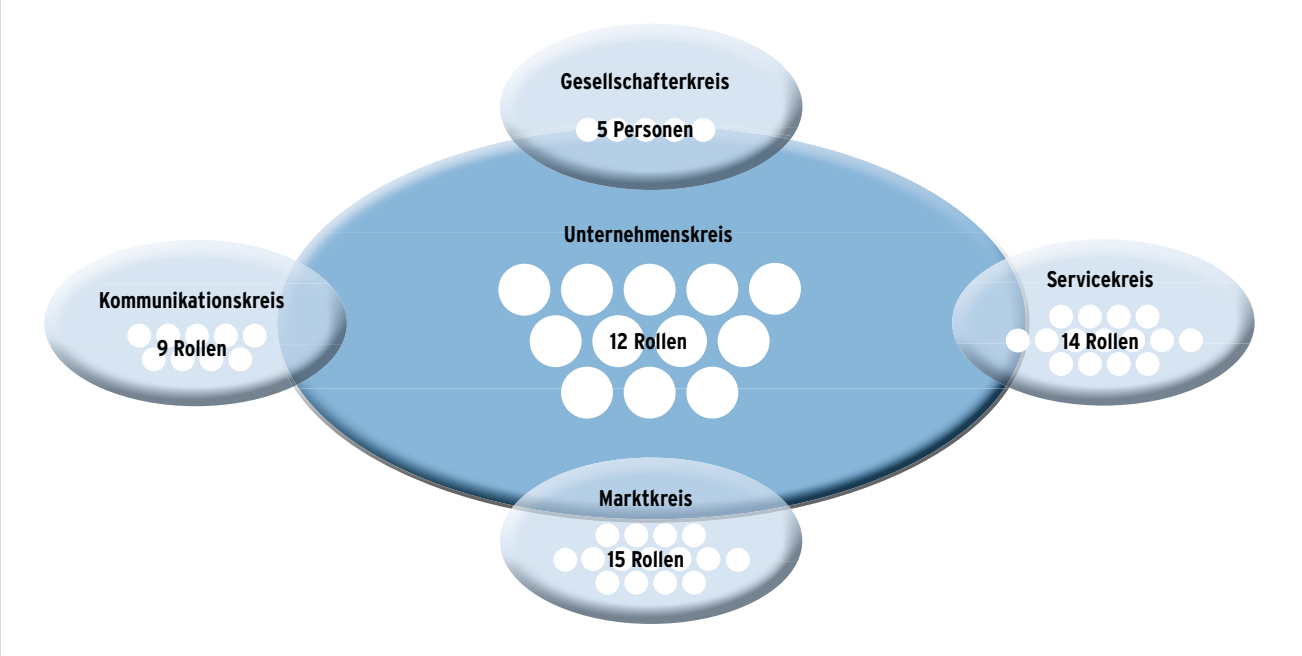
Jede gewollte Veränderung in Organisationen braucht einen ausreichenden Anlass, einen «case for action», wie ihn ExpertInnen nennen. Ist der Grund für eine Veränderung nicht klar, wird es schwierig, sich selbst zu motivieren und noch schwierigerer, andere zu bewegen. Ohne «case for action» entsteht keine Energie für Veränderung. Allgemeiner gesagt: Je mehr Veränderungen in einer Organisation stattfinden und je grundsätzlicher die angestrebte Veränderung, desto wichtiger wird der Anlass.

Der «case for action» ist Arbeit. Jede Organisation muss ihn entwickeln und konkretisieren. Ein abstrakter Grund allein («Wir müssen besser kooperieren») hat noch nie erfolgreich eine Veränderung eingeleitet. In unserem Fall gab es über die Jahre genügend Anlässe («Wir müssen uns auf den Generationswechsel vorbereiten», «Wir brauchen ein neues Steuerungsmodell», «Wir müssen innovativer werden.»), die alle nicht den gewünschten Change in Gang brachten. Der Anlass, der den Umschwung auslöste, war das gemeinsame Erleben der kollektiven Anspannung. Alle Teilnehmer der Jahresklausur 2013 wussten, dass sehr viel auf dem Spiel steht und manche ihren Verbleib in der Firma vom Gelingen dieser Tage abhängig machten. Die Befürchtung, junge BeraterInnen zu verlieren, gab den letzten Anstoß, den großen Sprung zu wagen. Ein «case for action» muss rational verstanden UND emotional erlebbar werden.

Zielbild mit Blick auf die Umsetzung

Bevor man abspringt, sollte man wissen, wohin. Jeder Change braucht ein Zielbild, eine Vorstellung vom Zielzustand. Wie sieht das Neue aus, das durch die Veränderung erreicht werden soll? Niemand will sich verändern, wenn das Neue keine Besserung verspricht. Doch oft weiß man zu diesem Zeitpunkt

Abbildung 3
Neues Modell



noch nicht, wie das Neue aussehen soll. Zu viele Fragen sind offen und zugleich ist zu wenig Gelegenheit, sie in Ruhe zu durchdenken.

In unserem Fall gab es Fragen über Fragen: Welche Entscheidungen sollen von wem getroffen werden? Wie sollen die Gehälter verteilt werden? Wie können neue GesellschafterInnen einsteigen? Was fördert Innovation? Wir konnten nicht alles auf einmal lösen. Es galt, sich auf den Kern zu konzentrieren und die anderen Themen Schritt für Schritt zu klären. Der Kern war die Entscheidung für das Betriebs- und Organisationsmodell «Holacracy», hier gab es die größte Veränderung.

Ein wirkungsvolles Zielbild muss nicht nur konkret das Neue beschreiben, sondern auch den Kern der Veränderung treffen, an dem die größte Umstellung erfolgen wird. Die Gefahr liegt darin, sich zu verzetteln und zu viele Themen aufzuwerfen. Dies war bei uns in den Jahren zuvor der Fall – doch Tiefe ist wichtiger als Breite.

Ein Learning für uns ist auch, dass ein Zielbild ohne die nachvollziehbare Idee des Weges, wie man dort hinkommt, nicht ausreicht. Die Ansage: «Lasst uns doch einfach das Neue machen» genügt nicht. 2013 hatten wir aus dem Vorjahr gelernt und die Umsetzung viel konkreter vereinbart – durch die Wahl des Übergangsmanagements (öffentlich und nach dem neuen Modus), durch die Definition von Projekten zu den anderen offenen Themen und durch die Vereinbarung der neuen Besprechungsarchitektur.

Übung des Neuen und Entlernen des Alten

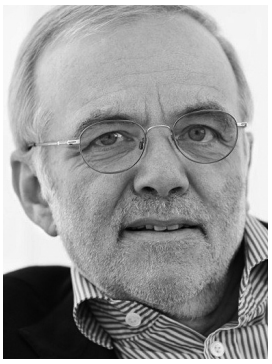
Schließlich benötigt jeder erfolgreiche Changeprozess eine Phase der Übung. Dies wird oft übersehen, obwohl jeder weiß, wie lange es braucht, um selbst einfache Handlungen («Zähneputzen mit der linken Hand») routiniert und selbstverständlich zu tun. Gar nicht zu reden von der Umstellung auf eine neue Software, der Zusammenarbeit mit neuen KollegInnen usw. In unserem Fall war es sehr hilfreich für eine Phase von acht Monaten das Übergangsmanagement zu ernennen und wir brachten KollegInnen, die bereits mehr Erfahrung mit dem neuen Meetingmodus hatten, in verantwortliche Rollen. Sie führten die Meetings genauso durch, wie es vereinbart war.

Was diese Phase so mühsam macht, ist ihre Dauer und die Tatsache, dass wir aufhören müssen, etwas zu tun, das wir können – wir müssen entlernen. Change implementieren heißt: üben, entlernen, üben, üben und dabei die Erfahrung machen, dass es zuerst schlechter wird, bevor es besser werden kann. Hilfreich ist dabei die alte Tugend der Disziplin (bis sich eine neue Praxis einstellt), erlebbare Vorbilder und das Ausschildern dieser Lernphase (es dürfen auch Fehler gemacht werden).

Loslassen der Expertenrolle im eigenen Change

Die Erfahrung aus anderen Veränderungsprozessen zeigt, dass wir unseren Changeprozess vermutlich nicht sehr viel schneller hätten machen können. Tiefgreifender Change braucht mindestens zwei bis drei Jahre. Rückblickend zeigt sich jedoch, dass wir manches hätten besser machen können. Zum Beispiel uns an die Empfehlungen halten, die wir unseren KundInnen geben! Auch wäre es besser gewesen, der Veränderungsarbeit aktiv mehr Zeit zu widmen. Lange glaubten wir, als ExpertInnen können wir es schneller und besser. Am schwierigsten war es, das loszulassen und uns einzugestehen, dass wir in unserem eigenen Fall nicht die Experten sind. Wie ein Berater sagte: «Wir haben geglaubt, wir sind Experten für den Prozess und wissen wie es geht. Erst als wir von Wissenden zu Lernenden wurden und ausgehalten haben, im Nichtwissen trotzdem den nächsten Schritt zu gehen, erst dann ist es gelungen.»

Epilog: Franziska Fink hat für diesen Artikel einige Kollegen interviewt, um möglichst unterschiedliche Sichtweisen einzufangen. Wir danken hier vor allem Gerhard Hochreiter. Die Rohfassung des Artikels wurde allen zur Verfügung gestellt und um Feedback gefragt. Viele Inputs wurden eingearbeitet. Dennoch ist dies unsere Beschreibung der Geschichte, unsere «Konstruktion» und andere Beteiligte würden die gleiche Geschichte bestimmt anders erzählen.



Dr. Frank Boos

Managing Partner Beratergruppe Neuwaldegg

Kontakt:
frank.boos@neuwaldegg.at

Franziska Fink

Senior Consultant Beratergruppe Neuwaldegg

Kontakt:
franziska.fink@neuwaldegg.at

Dr. Gerald Mitterer

Principal Beratergruppe Neuwaldegg

Kontakt:
gerald.mitterer@neuwaldegg.at

Literatur

- **Boos, F. & Mitterer, G. (2014).** Einführung in das systemische Management, Carl Auer.
- **Boos, F. & Heitger B. (2004).** Veränderung – systemisch. Management des Wandels, Praxis, Konzepte und Zukunft, Klett-Cotta.
- **Exner, A., Königswieser, R. & Titscher, S. (1987).** Unternehmensberatung - systemisch. Theoretische Annahmen und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen. Die Betriebswirtschaft, Heft 3, S. 265–284.
- **Exner, A., Exner, H. & Hochreiter, G. (2009).** Selbststeuerung von Unternehmen: Ein Handbuch für Manger und Führungskräfte, Campus.
- **Hochreiter, G. (2006).** Choreografien von Veränderungsprozessen: Die Gestaltung von komplexen Organisationsentwicklungen, Carl Auer.
- **Kohnke, O. & Wieser, D. (2012).** Die Veränderungskurve – Ein Berater-Mythos? ZOE, Zeitschrift OrganisationsEntwicklung, 2012, Heft 1, S. 54–62.
- **Königswieser, R. & Exner, A. (2008).** Systemische Intervention. Architektur und Designs für Berater und Veränderungsmanager, 8. Auflage, Klett- Cotta.
- **Robertson, B. (2007).** Leading-Edge Organisation: Einführung in Holacracy, online unter URL http://www.holacracy.org/sites/default/files/resources/LeadingEdgeOrganisation-deutsch.pdf [16.10.2014]

OrganisationsEntwicklung

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

1 17

Reine Leere

Organisationen suchen ihren Sinn

„Wenn Krisen Krisen folgen“ – die Beratergruppe Neuwaldegg im Changeprozess Teil 2

Autoren:
Boos, Frank
Fink, Franziska
Tobeitz, Gregor

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 wähnten 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.

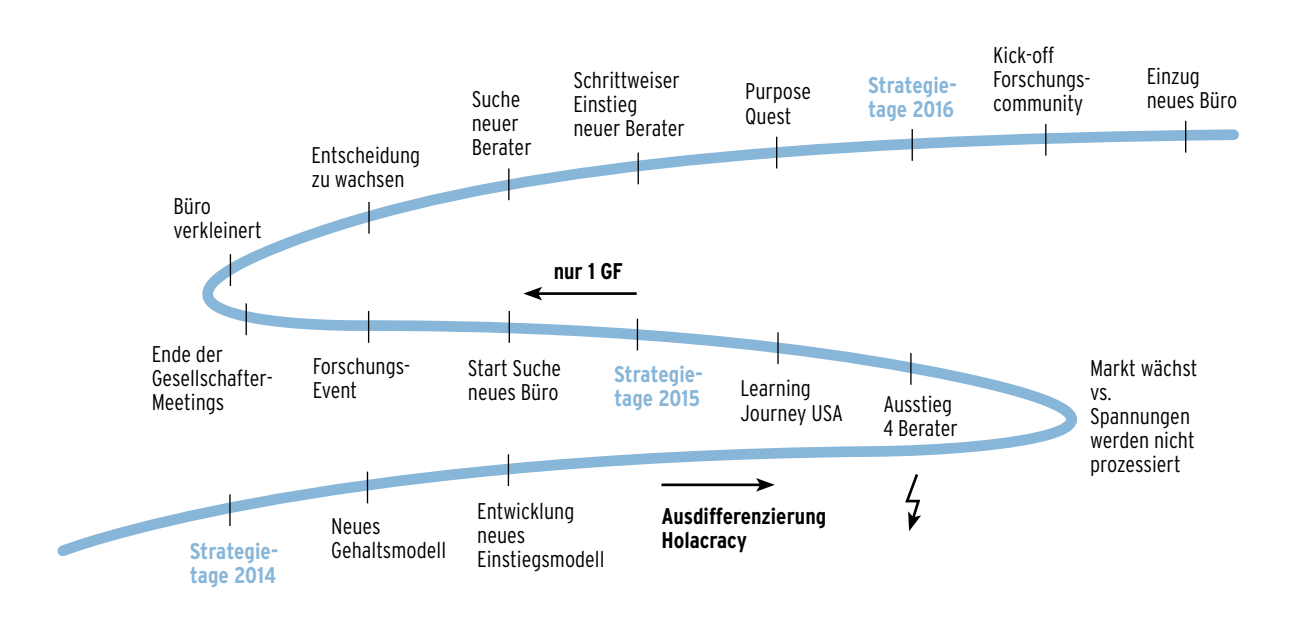
Zweitens war die Art des Gehens untypisch für unsere Kultur: keine Anzeichen vorher, keine Diskussionen, nur eine schriftliche Mitteilung der Entscheidung «Wir gehen!». Wir fragten uns: Was hatten wir übersehen? Wie konnten wir so blind sein?

Und *drittens* passierte der Abgang zu einem ungünstigen Zeitpunkt; wir hatten gerade erst begonnen das Neue einzuüben. 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

Vision ➤ Wo sehen wir uns in der Zukunft?

Purpose ➤ Was wollen wir in die Welt bringen?

Strategie ➤ Wie, mit was und mit wem kommen wir dorthin?

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 holakratischen 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

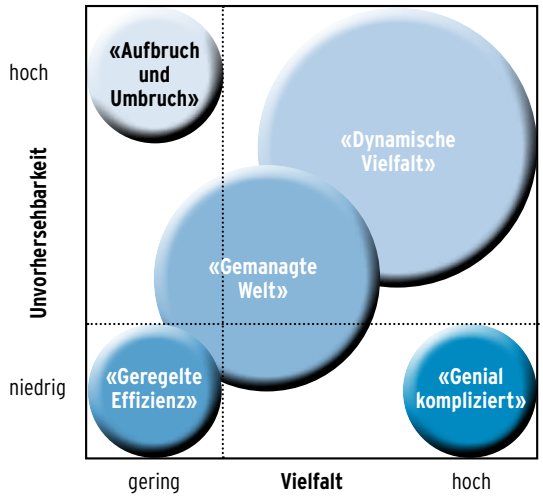
Wer uns heute, 18 Monate nach dem Beginn der Krise, besucht, wundert sich. Es gibt etliche neue Gesichter. Die Firma ist dichter zusammengerückt, im Büro ist es lebendig und laut. Die Umzugskisten werden gepackt. Wir sind überm Berg und wahrscheinlich liegt der nächste schon vor uns.

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.

OrganisationsEntwicklung
Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

"Wahre Wirkung erkennt man erst später"

– die Beratergruppe Neuwaldegg im Changeprozess Teil 3

Autoren:

Boos, Frank

Barbara Buzanich-Pöltl

40 JAHRE Organisations Entwicklung

3
21

Wahre Wirkung erkennt man erst später

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

Frank Boos und Barbara Buzanich-Pöltl

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 Jahre 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-Pöltl, 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 Kibèd 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 Kibèd 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 Kibed, 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.

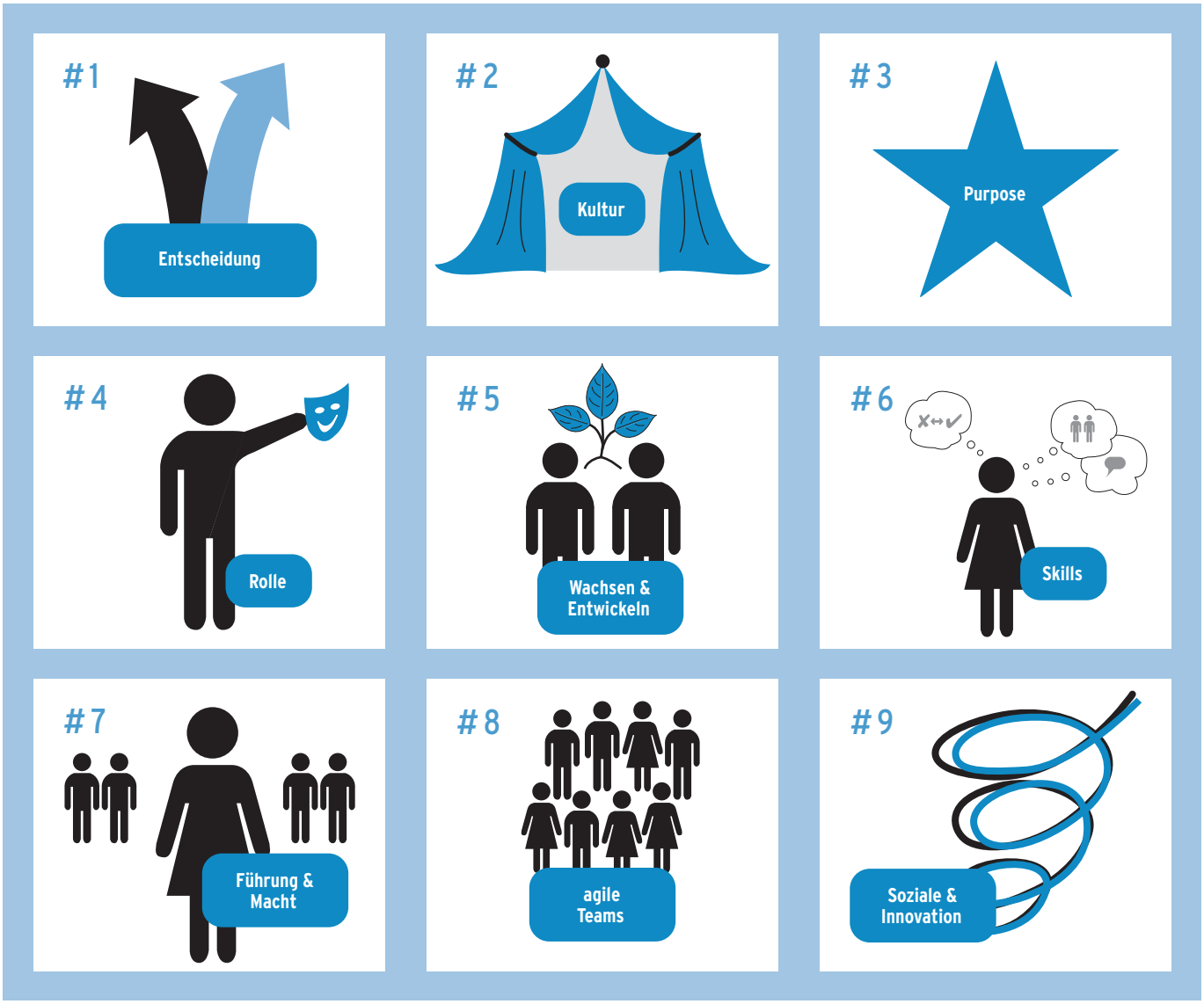
Umstellung auf eine agile Organisation

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-Pöltl, 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-Pöltl, 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 holakratischen 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 Committment 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.

- 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.

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-Pöltl – 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.»

Dr. Frank Boos

Managing Partner
Beratergruppe Neuwaldegg

Kontakt:
frank.boos@neuwaldegg.at

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

Managing Partnerin
Beratergruppe Neuwaldegg

Kontakt:
barbara.buzanich@neuwaldegg.at

Literatur

- **Boos,F. & Buzanich-Pöltl, 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.