

## Die Alternative zum Hamsterrad: eine Fallstudie

«Die selbstorganisierte Unternehmung» ist in aller Munde. Während in der Theorie das Konzept hinreichend bekannt ist, gibt es in der Praxis erst wenige Unternehmungen, die sich an der Idee versuchen. Eine Ausnahme ist T-Systems Schweiz, eine Tochter der Deutschen Telekom. Im Programm «Empower to Perform» hat die Unternehmung damit begonnen, Managern und Mitarbeitenden Führung ohne Hierarchien in einem pragmatischen und greifbaren Format zugänglich zu machen. Die Echos und Resultate sind sehr ermutigend, sodass das Programm grössere Wirkung entfalten soll. Der vorliegende Beitrag zeigt auf, wie dabei vorgegangen wird.

### 1. Ausgangslage

Die Zeiten, in denen mit Telekommunikations- und ICT Anbieter mit einfachen Telefon- und IT-Dienstleistungen Geld verdienen konnten, sind vorbei. Die Märkte haben sich geöffnet. Die einstigen Monopole sind gefallen. Der Wettbewerb hat zugenommen und mit ihm haben sich die Kundenerwartungen verändert. Kunden verlangen heute selbstverständlich eine 24\*7-Verfügbarkeit bei möglichst hoher Qualität. Im Fall von Zwischenfällen sind heute möglichst kurzfristige Interventionszeiten weltweit Standard. Selbstredend muss auch Technologieführerschaft geboten werden. Wer heute als Telekom-Anbieter bei Megatrends wie der Digitalisierung oder Cloud-Anwendungen nicht mitbieten kann, ist nicht mehr wettbewerbsfähig. Für all dies zahlt der Kunde immer weniger. Der Preiserfall in der Telekommunikationsindustrie ist gewaltig.

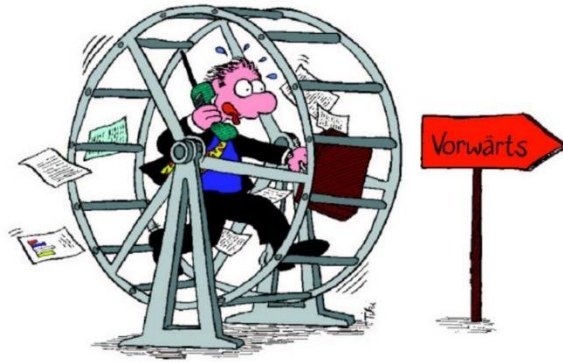
Die Branche ist ein sprechendes Beispiel dafür, wie rasch und weitreichend sich Märkte verändern. In den letzten Jahren haben Geschwindigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Widersprüchlichkeit in der Wirtschaft enorm – der bekannten VUCA-Formel - zugenommen. <sup>1</sup> Führungskräfte, die sich in diesem Chaos zurechtfinden wollen, stehen vor grossen Herausforderungen, denen wir im Allgemeinen mit altem, herkömmlichem Führungswissen entgegen wollen. Wenn ein Bereich keinen Gewinn mehr macht, ist der erste Reflex oft eine Restrukturierung: die Kosten werden gesenkt, ohne dass betrachtet wird, dass diese gar nicht am Ursprung des Übels stehen, sondern die mangelnde Fähigkeit der Führung, von Veränderungen zu lernen. Klaus Schwab, der Begründer des World Economic Forums, bringt es auf den Punkt, wenn er meint:

«Wir können gegen Veränderungen leben. Das ist dumm!  
Wir können mit Veränderungen leben. Das versuchen viele!  
Wir können aber auch von Veränderungen leben. Das können nur die Fähigsten!»

Wenn Menschen mit unbekanntem Herausforderungen konfrontiert werden, reagieren sie mit dem Verhaltensdispositiv, dass sie erlernt haben. Wir tun das, was wir immer schon getan haben und wenn etwas gar nicht mehr geht, dann tun wir eben noch mehr vom Gleichen. So reagieren wir auf Veränderungen damit, dass wir immer schneller in einem Hamsterrad drehen.

---

<sup>1</sup> VUCA = Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity



Es ist auch gar verlockend: von innen sieht ein Hamsterrad aus wie eine Karriereleiter. Das Resultat dieses immer Mehr vom Gleichen ist jedoch ernüchternd: Immer mehr Führungskräfte sind müde. Müde ob all der Planung und der dafür zu verarbeitenden Informationen – müde aber auch, weil wir trotz all unserer Anstrengungen den Eindruck haben, uns kaum mehr vom Fleck zu bewegen. Was ist los? Der Anteil der Führungskräfte, deren Batterien leer sind, steigt – der Anteil an Unternehmen, die in Planung erstickten auch. Wir scheinen in vielerlei Hinsicht an einem Wendepunkt angekommen zu sein.

Als Führungskräftecoaches wissen wir: Was uns hierher gebracht hat, bringt uns nicht weiter. Wir wissen nicht, was wir nicht wissen. Stehen wir neuen Herausforderungen gegenüber, müssen wir neue Methoden anwenden. Wenn wir von Veränderungen leben wollen, müssen wir umdenken. Sabine Wetzel, die Verantwortliche für das Learning und Development der T-Systems Schweiz AG, hat dies erkannt. Sie ist aus dem Hamsterrad herausgetreten und hat für sich eine Meta-Perspektive eingenommen. Dabei hat sie erkannt: wir können mit neuen Ansätzen unsere bestehenden Fähigkeiten besser nutzen. In einem kundensensiblen Bereich hat sie ein Projekt gestartet, bei dem Führungskräfte gelernt haben, umzudenken, um mit neuen Methoden Herausforderungen von heute zu meistern.

## **2. Das Projekt «Empower to Perform»**

Wie jeder internationale Konzern unterliegt auch die T-Systems Schweiz zahllosen Regeln. Viel Zeit wird in Meetings verbracht, noch mehr für Reportings, Planungen und Abstimmungen zur Erreichung immer neuer Key Performance Indices. Und all dies auf dem Buckel chronisch überlasteter Führungskräfte. Im Herbst 2015 wurde Sabine Wetzel von einer Führungskraft angegangen, sie in einem klassischen Change-Prozess zu unterstützen. Der Prozess sollte traditionell anhand einer Blaupause aufgesetzt werden. Er war überladen, top-down orientiert – und minutiös dokumentiert. Die Ratio dominierte das Herz. Allerdings, das war die Meinung von Sabine Wetzel, hätte der Prozess auf diese Weise wenig Chancen gehabt, erfolgreich umgesetzt zu werden. Sie überzeugte den Bereichsleiter, mit dem Projekt «Empower to Perform» einen anderen Weg zu gehen – einen Weg, bei dem das Herz über den Verstand dominieren sollte und auf dem dem Prinzip «Selbstmanagement» viel mehr Gewicht gegeben wird.

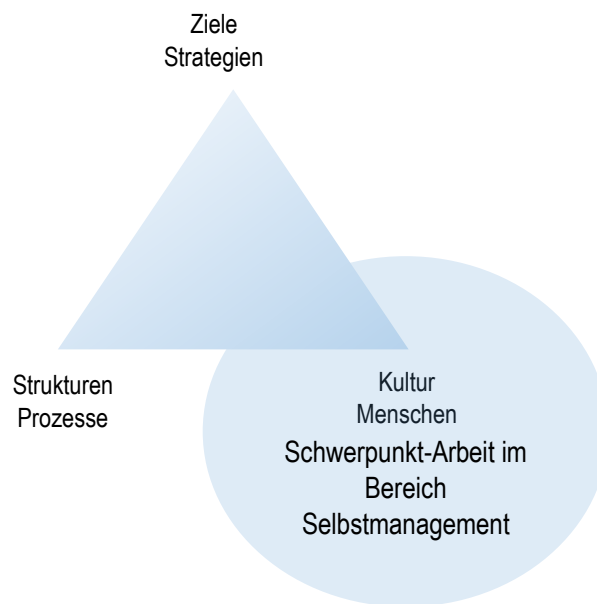
### **2.1. Ziele und Rahmenbedingungen des Projekts**

Klassisches Projektmanagement ist in Unternehmen oft assoziiert mit umfassender Planung, Milestones und Kontrollmechanismen, durchsetzt mit einer Vielzahl grösserer und kleinerer Meetings. Wir wissen es: schon in einer stabilen Welt scheitern 70% solcher Changeprozesse. In einer VUCA-Welt dürfte der Erfolg solcher Massnahmen noch geringer sein. Sabine Wetzel wollte Wirkung erzielen und anders vorgehen. Mutig verzichtete sie auf eine durch alle Instanzen abgesegneten Projektbeschreibung für die geplante Transformation. Im Wissen, dass ihr nichts passieren konnte, wenn sie positive Wirkung erzielte, entschied sie sich für einen anderen Weg. Zusammen mit ProMove TM, einem Unternehmen, das Unternehmen in der Gestaltung von Selbstmanagement-Systemen unterstützt, setzte sie auf raumgebende Kulturarbeit.

Das Projekt sollte sich an einfachen Zielen orientieren, die sich ganz bewusst von bestehenden Key Performance Indices abhoben, und die die Menschen in ihren Herzen berühren:

1. Die Menschen sollten wieder vermehrt Freude in der Zusammenarbeit verspüren.
2. Sie sollten vermehrt ihr Potenzial mit ihrer Rolle im Unternehmen in Einklang bringen.

Perfekte Themenstellungen also, um Selbstmanagement im Unternehmen einzuführen. Selbstmanagement ist im Wesentlichen Kulturarbeit. Um das Potenzial von Menschen zu nutzen, braucht es weder ausgefeilte Ziele oder Strategien, noch durchdachte Strukturen und Prozesse, sondern Raum für Selbsterfahrung. Alles andere entsteht dann während des Prozesses, agil und unerwartet, jedoch stets gewissen Grundprinzipien gehorchend:



1. Offenheit für Neues

Wir wissen zu Beginn nicht, wohin die Reise geht. Wir lassen Neues auf uns wirken und lehnen es nicht von vorneherein ab.

2. Wille, sich selbst zu hinterfragen

Neues bringt stets auch Unerwartetes mit sich, welches unser bestehendes Denken in Frage stellt. Wir gehen mit einer grundsätzlichen Neugier an neue Themenstellungen. Es gilt: „Ja, warum denn nicht...“ anstelle von „Ja, aber...“.

3. Wille, Konflikte proaktiv zu lösen

Wir möchten unsere Zukunft aktiv gestalten. Das bedeutet proaktives Erschliessen von unbekanntem Terrain. Oftmals ist dieses Vorgehen ungewohnt und stellt bestehende Verhaltensmuster in Frage. Um Konflikte proaktiv zu lösen, müssen Spannungsfelder bewusst sicht- und gestaltbar gemacht werden.

4. Gegenseitiger Respekt

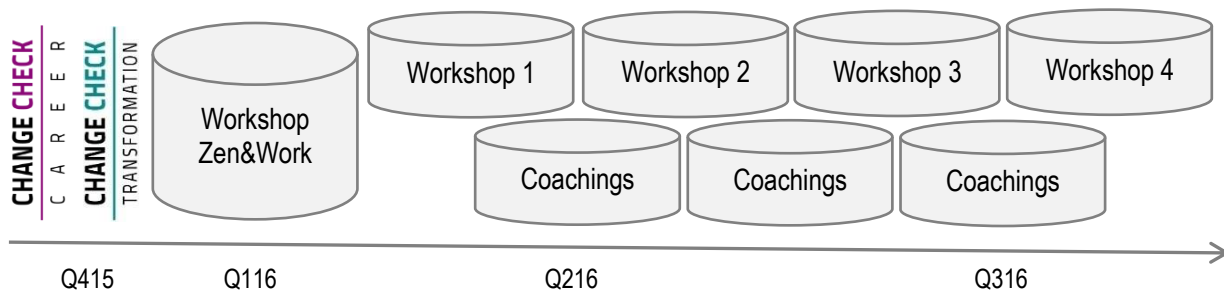
Ein Begleitprozess kann nur dann Erfolg haben, wenn sich die Beteiligten sich gegenseitig als vertrauenswürdige Partner sehen, die auf gleichem Niveau, auf Augenhöhe, miteinander agieren können.

## 5. Eigenverantwortung

Der Erfolg kommt ausschliesslich durch eigene Aktionen zustande. Wer die Verantwortung für die eigene berufliche Zukunft delegiert, kann sie nie selbst gestalten.

### 2.2. Ablauf und Inhalt des Programms

Räume für Selbsterfahrung zu schaffen, um ins Tun zu kommen, braucht erfahrungsgemäss weniger Aufwand, als ein Projekt für Transformation. Im Schnitt kosten solche Projekte rund 30% von klassischen Transformationsprojekten. Dennoch ist es oft schwierig, Entscheidungsträger von der Wirksamkeit eines «Weniger ist mehr» zu überzeugen. Also haben wir, um das Projekt nach innen zu verkaufen, auf ein klassisches Ausrollen beschränkt im Wissen, dass sich mit der ersten Veranstaltung ohnehin alles ändern wird:



Als Erstes ging es also einmal darum, auszuloten, in welchem Stadium der organisationalen Energie sich die betreffende Organisationseinheit befand, um geeignete Massnahmen für die Transformation abzuleiten. Dafür haben wir mit den Beteiligten **Career – Checks** © durchgeführt. Career – Checks © sind wissenschaftlich validierte, vertrauliche Standortbestimmungen für Menschen, die ihrer Karriere neuen Schwung verleihen möchten. Er unterstützt Fach- und Führungskräfte darin, besser mit VUCA umzugehen, ihr Potenzial in ihrem Arbeitsumfeld besser zu nutzen und in die Eigenverantwortung zu gelangen. Eine Standortbestimmung dauert 1.5h / Person. Ziel ist es jeweils, in die Umsetzung zu kommen und einen Aktionsplan zu erstellen, auf dessen Basis das Individuum sich eigenverantwortlich bewegen kann.

Die individuellen Career Checks © wurden sodann in einem kollektiven **Transformation Check** © aufbereitet. Der Transformation Check © ermöglicht, das Prinzip „Selbstmanagement“ auf die organisationale Ebene zu übertragen. Er fokussiert auf dem Prinzip „Selbstmanagement“. Er zeigt auf, wo Veränderungsprojekte auf die grössten Widerstände stossen, wo sie aber auch die grösste Hebelwirkung erzielen können. Sie können Interventionen in der Folge dort ansetzen, wo die grösste Veränderungsdynamik herrscht und die Eigenverantwortung der Beteiligten am höchsten ist. Eine Erkenntnis des Transformation Check © etwa war, dass die Zielgruppe des Projekts ein überdurchschnittliches Engagement an den Tag legte, dieses aber einem sehr geringen Willen für Veränderung gegenüberstand, was wiederum die Menschen über die Massen ermüdete.

Auf dieser Erkenntnis haben wir als Erstes einen **Workshop «Zen&Work»** gebaut. Ziel des Workshops sollte es sein, die eigene Achtsamkeit und die Resilienz für den Umgang mit VUCA zu erhöhen. Wir praktizierten im Team ZEN-Meditation inmitten des Business Alltags als Oase der Ruhe für die im Geist kreisenden Gedanken. In dem kurzen „Innehalten“ kamen die Menschen wieder mit ihren Ressourcen in Kontakt, und wurden sich bewusst, wie sie durch eine korrekte Haltung und Atmung zur Ruhe kommen und Kraft tanken können. Eine Art Mentaltraining, ein Workout fürs Gehirn also, welches bei regelmässigem Praktizieren nachweislich positive Veränderungen in der menschlichen Gehirnstruktur hinterlässt. Alle Smartphones waren übrigens weggelegt, damit wir zu 100% im Hier und Jetzt sein konnten. Es herrschte pure Stille, ein guter Kontrast zu dem hektischen Arbeitsalltag!

Aufbauend auf diesem Nährboden der Achtsamkeit haben wir eine Workshopkaskade angeboten mit folgenden Inhalten:

### **Workshop 1: Führen ohne hierarchische Macht**

Bevor eine neue Haltung greifen kann, müssen wir verstehen, was es damit auf sich hat. Was bedeutet „Führen ohne Macht“? Wie können wir trotzdem führen, wenn wir auf den ersten Blick keine organisationale Macht haben? Was müssen wir dann vermehrt tun? Wovon dürfen wir uns verabschieden und welche Konsequenzen hat das für unsere Rolle in der Firma? Im ersten Workshop wurde das Grundverständnis dafür geschaffen, was Selbstmanagement im Unternehmen bedeuten kann.

### **Workshop 2: Die Kraft der Selbstorganisation**

Die konzeptionelle Basis ist ein wichtiger Bestandteil für Selbstmanagement. Mindestens jedoch so wichtig ist die Erfahrung, mit der eigenen Resilienz umzugehen. Im zweiten Workshop ergründen die Teilnehmenden ihre eigenen Widerstände, den Umgang mit Grenzen, die Fähigkeit, die eigenen Komfortzone verlassen zu können, die eigenen Ängste. Ein tiefgreifendes Erlebnis, um sich des eigenen Potenzials bewusst zu werden!

### **Workshop 3: Selbstorganisation in Konfliktlösung und Kommunikation**

Selbstmanagement verlangt den Umgang mit Nicht-Wissen. In traditionell geführten Organisationen führt dies zu Konflikten. Wie stellen wir sicher, dass die entstehenden Freiräume sinnvoll im Sinne der Unternehmung genutzt werden? Wie lösen wir Konflikte? Wie kommunizieren wir diese Art der Führung glaubwürdig, um nicht weitere Widerstände zu schaffen? In diesem dritten Workshop wird die Kraft des Selbstmanagements mit den täglichen operativen Widersprüchen in Einklang gebracht.

### **Workshop 4: Entscheiden und Kontrollieren in der Selbstorganisation**

Selbstorganisation bedeutet nicht, dass die Führung keine Entscheide mehr fällen kann und an Einfluss verliert, im Gegenteil: Selbstorganisation bedeutet, nach den Grundprinzipien selbstorganisierender Einheiten zu führen. Dies verlangt ausgeprägte Entscheid- und Umsetzungskompetenz. Und selbstverständlich ist Selbstorganisation kein „Laissez faire“-Prinzip, sondern erfordert ebenso Kontrolle der Resultate wie klassische Führungsprinzipien, nur dass diese Führung breiter verteilt wird, und so sichergestellt wird, dass die Verantwortung für Entscheide und die Kontrolle an der richtigen Stelle erfolgen. In diesem abschliessenden Workshop werden Entscheid- und Umsetzungsverfahren erprobt und das Kontrollieren nach dem Prinzip der Selbstorganisation erfahren.

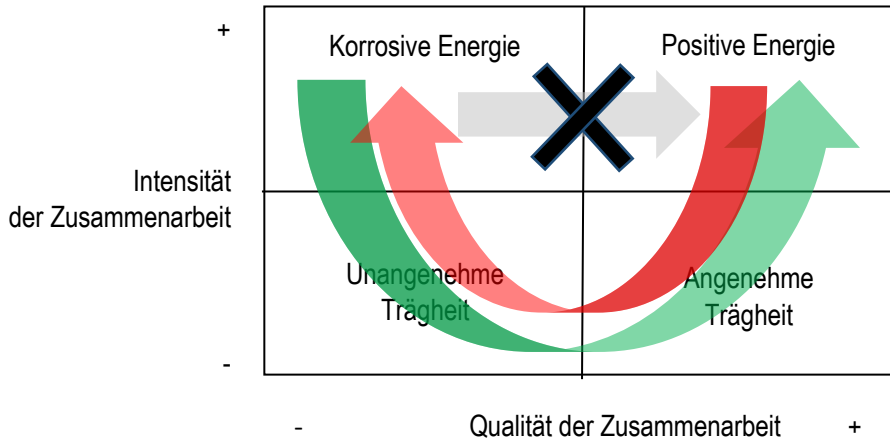
Das Echo der Workshops war sehr ermutigend. Aus den wild zusammengewürfelten Teilnehmenden – die Workshops waren im Unternehmen öffentlich ausgeschrieben – ergab sich schon rasch eine Gemeinschaft, die sich selbst stützte und in Bewegung setzte. Die – als stützende Massnahme gedachten – Coachings wurden in keinem einzigen Fall gebucht.

### **2.3. Theoretischer Hintergrund**

Selbstorganisation ist in erster Hinsicht eine Haltung – sich selbst und anderen gegenüber. Um diese Haltung zu fördern, haben wir sämtliche Massnahmen des Projekts mit denen in diesem Abschnitt genannten Theorien zu einem Gesamtkonzept verwoben.

### 2.3.1. Organisationale Energie

Wenn Unternehmen überhitzt sind, muss man erst Energie herausnehmen, bevor man wieder Qualität in der Arbeit erhält. Diese Erkenntnis, auch unter dem Phänomen der «Organisationalen Energie» bekannt<sup>2</sup>, hilft enorm, im Unternehmen die Massnahmen einzusetzen, die Wirkung erzielen.



Wenn in der Unternehmung korrosive Energie herrscht, können keine fruchtbaren Massnahmen ergriffen werden. Wir müssen erst die Intensität senken, um überhaupt aufnahmefähig für neue Aktionen zu sein. Eine Tatsache, die Führungskräfte oft vernachlässigen. In Zeiten, wo die Nerven schon am Anschlag sind, bürden sie den Menschen weitere Projekte auf. Es herrscht Aktivismus an allen Enden – und man wundert sich, warum die Unternehmung nicht vom Fleck kommt. Eine Unternehmung ist ein soziales System. Es hilft, wenn man den Energiehaushalt aus der Optik eines sozialen Systems betrachtet, also des Menschen selbst. Wir können in diesem Zusammenhang auch von einem organisationalen Burnout sprechen, der sich etwa anhand folgender Symptome beobachten lässt:<sup>3</sup>

Latenter Burnout	Akuter Burnout	Chronischer Burnout	Lethaler Burnout
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Märkte "ziehen" nicht mehr.</li> <li>- Die Produktivität sinkt langsam.</li> <li>- Interne Anforderungen beschäftigen uns immer mehr.</li> <li>- Ressourcen werden immer knapper und niemand weiss wirklich warum.</li> <li>- Das Unternehmen handelt zunehmend trotz des Managements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unsicherheit nimmt Überhand, Dynamik geht verloren.</li> <li>- Interne Erwartungen nehmen zu.</li> <li>- Zynismus.</li> <li>- Individuelles Engagement ist nicht mehr echt, sondern zunehmend simuliert.</li> <li>- Keine Innovationen mehr.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manager schotten sich zunehmend vom täglichen Geschäft ab.</li> <li>- Zunehmendes Gefühl der Ohnmacht auf allen Ebenen.</li> <li>- Unerwartetes Austausch von Führungspersonen</li> <li>- Zunehmende Fluktuation</li> <li>- Ritualisierte Neustarts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manager erreichen die Angestellten nicht mehr.</li> <li>- Kontrollverlust.</li> <li>- Diffuser Wunsch nach dem «grossen Knall».</li> <li>- Verzweiflung: unbewusste Akzeptanz des Ausklingens.</li> </ul>

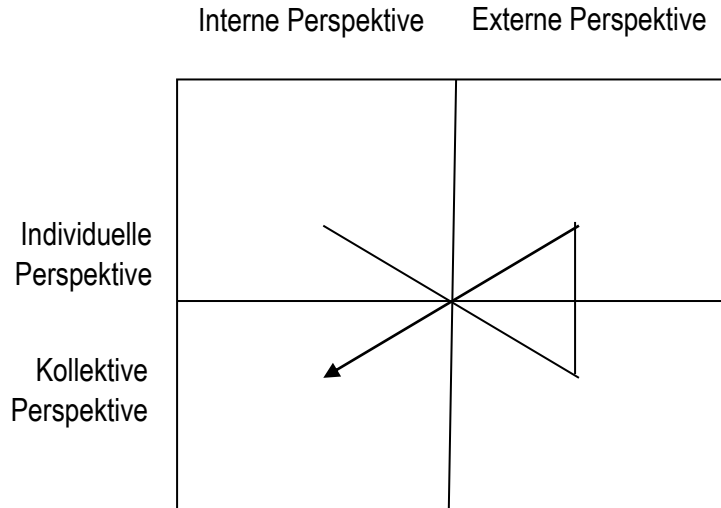
<sup>2</sup> Vgl. Bruch & Vogel, 2009.

<sup>3</sup> Vgl. Greve, 2015.

### 2.3.2. Unser Verhalten beruht auf unseren Glaubenssätzen

Viele Changeprojekte scheitern, weil an den Organisationssystemen und am Verhalten der Menschen gearbeitet wird, nicht jedoch an den zugrundeliegenden Glaubenssätzen. Wenn wir glauben, dass Menschen sich in Blaupausen pressen und mit wie auch immer gestalteten Anreizsystemen in eine Richtung steuern lassen, dann verkennen wir die Kraft der Glaubenssätze, die uns Menschen antreiben. Wir wollen nicht fremdgesteuert werden. Wenn wir Dinge tun müssen, mit denen wir nicht einverstanden sind, finden wir einen Weg, sie nicht oder dann auf uns konforme Art und Weise zu tun. Wenn jedoch an unsere Glaubenssätze appelliert wird, können wir uns dagegen nicht verwehren – geht es doch um unser ureigenes Ich. Kaum jemand getraut sich, auf diese Ebene vorzudringen. Warum eigentlich nicht? Weil wir uns eingestehen müssen, dass wir dann keinerlei Kontrolle mehr über das Geschehen haben. So wissen wir zum Beispiel nicht, was passiert, wenn wir über unsere Ängste sprechen. In einem sozialen System wissen wir nie, was das Resultat einer Aktion sein wird. Das ist ein Widerspruch zum Allmachtsanspruch von Führung und so betrügen wir uns aber kontinuierlich mit schönen Powerpoint-Präsentationen und zurechtgebogenen Key Performance Indices, um unserem Anspruch an Kontrolle gerecht zu werden.

Dabei ginge es so einfach. Wir sind im Projekt «Empower to Perform» vor die Leute hin gestanden und haben offen erklärt, dass wir keine Ahnung haben, wohin das Ganze führt. Wir haben aber auf die Ziele und Rahmenbedingungen des Projekts hingewiesen und gesagt, dass ein derartiger Prozess stets einen ungewissen Ausgang habe und es vielmehr um die gemeinsame Erfahrungsreise dahin gehe. Das Resultat war nicht Ablehnung, sondern im Gegenteil Neugier und Engagement, da wir alle vom Gleichen – also vom Ungewissen – gesprochen haben. So haben wir gleich zu Beginn der Arbeit Erwartungen angeglichen und gleichgerichtete Energien geschaffen.



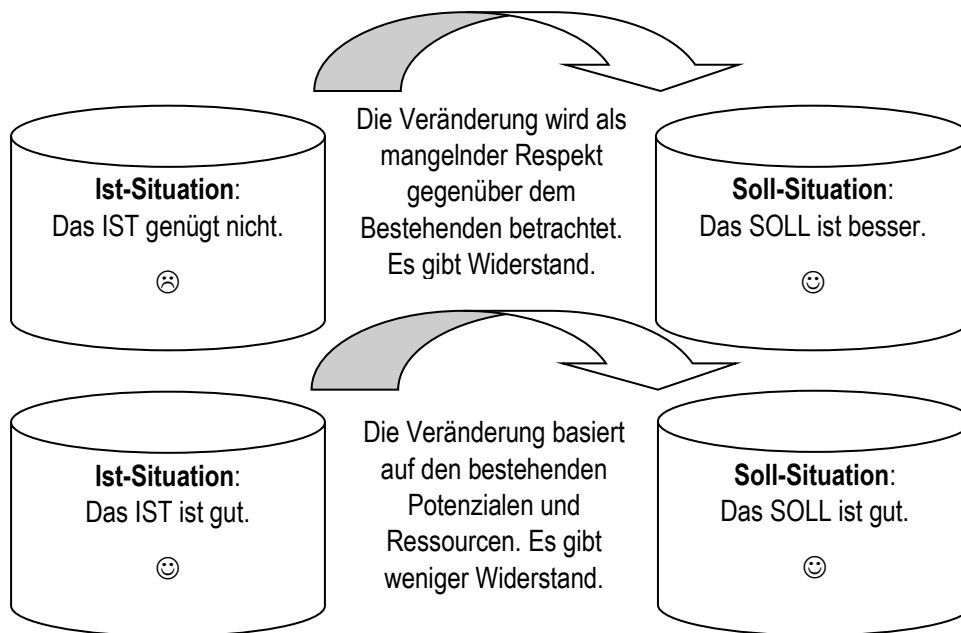
Der theoretische Unterbau für dieses Vorgehen stammt von Ken Wilber. Aus seinem aufsehenerregenden Buch «Integral Psychology: Consciousness, Spirit, Psychology» haben wir die obenstehende Grafik entnommen.<sup>4</sup>

### 2.3.3. Paradoxical Theory of Change

Am besten ändern wir die Dinge, wenn wir sie nicht ändern. Wir können die Dinge nicht verändern, indem wir das Bestehende bekämpfen. Wenn wir wirkliche Transformation erreichen wollen, macht es mehr Sinn,

<sup>4</sup> Vgl. Wilber, 2000.

neue Denkweisen zu entwickeln, die genügend attraktiv sind, um die alten im Zeitverlauf abzuwechseln. Mit dieser evolutionären Sicht der Dinge hat uns Arnold Beisser <sup>5</sup>überrascht. Einst Spitzensportler und aufgrund einer Erkrankung lange Jahre ans Bett gefesselt, stellt er fest, dass er seine Sicht der Dinge problemlos ändern konnte und sich dadurch neue Perspektiven eröffnen. Lassen wir uns diese Erfahrung einmal mit der täglichen Praxis abgleichen. Wie läuft ein normales Changeprojekt ab? Wir planen, ausgerichtet auf eine strategische Zielsetzung, oft bis ins letzte Detail durch getaktete Interventionen, die sich wiederum anhand klarer KPI's messen lassen. Implizit heisst dies für die Betroffenen: Ihr müsst Euch bewegen! Die Zukunft ist besser als die Gegenwart. Das Problem dabei: Viele Mitarbeitenden sehen das gar nicht so. Sie sind stolz auf das, was sie erreicht haben und identifizieren sich mit vollem Engagement für ihre Arbeit. Diesen Menschen nehmen solche aufgedrängten Veränderungsprozesse vor allem als eines wahr: als Kritik an ihrer Arbeit. Zu Recht verweigern sie die Gefolgschaft.



Arnold Beisser schlägt einen anderen Ansatz vor: Wenn wir im Hier und Jetzt auf das fokussieren, was funktioniert, dann können wir auf einem stabilen Fundament für die Zukunft aufbauen. Es geht also darum, die Ressourcen und die Potenziale hervor zu streichen, anstatt Defizite beheben zu wollen. Wenn wir mit dem arbeiten, was wir haben, können wir für die Zukunft wachsen. Ein entwaffnender Ansatz, der erfahrungsgemäss weniger Widerstand gegenüber Veränderungen zur Folge hat.

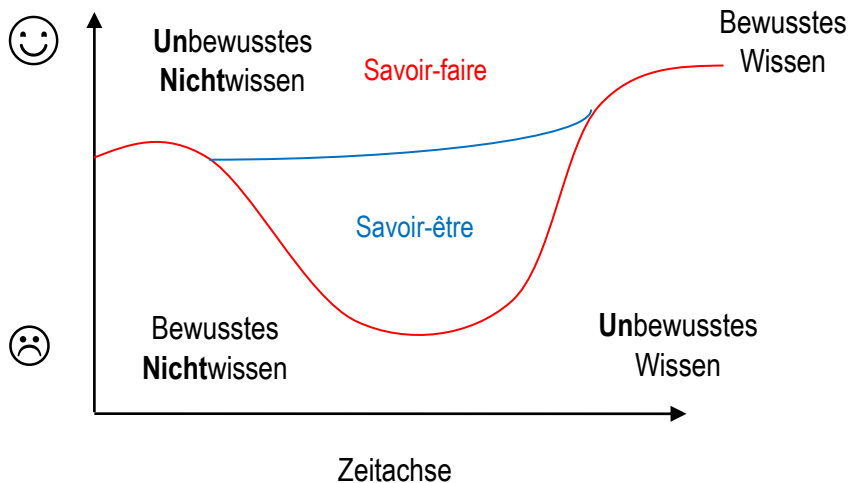
### 2.3.4. Die Kraft des Nichtwissens

Wir durften seit 1998 fast 40'000 Menschen in ihrer beruflichen Reflexion begleiten. Dabei sind wir immer wieder überrascht, wieviel Boardmember, Geschäftsleitungsmitglieder, Abteilungs- oder Teamleiter bis hin zum Facharbeiter ohne Führungsverantwortung wissen – oder zu wissen glauben. Denn eines ist klar: Wir wissen nicht, was wir nicht wissen. Die meisten Fach- und Führungskräfte funktionieren mit vollem Terminplan mit Kraft und Elan in einem System und haben wenig Zeit dafür, über das System als solches nachzudenken. Wenn dann plötzlich eine Veränderung eintritt – es droht ein Gewinneinbruch, neue Konkurrenten tauchen auf, eine Fusion steht an etc. – tun wir, was wir immer schon getan haben. Das jedoch ist selten eine gute Lösung. Marshall Goldsmith, einer der führenden Executive Coaches weltweit, beschreibt es in seinem Buch «What Brought You Here, Won't Get You There» sehr schön: Wenn Führungskräfte immer mehr vom Gleichen tun, erfahren sie nie, was es bedeuten könnte, die Dinge anders

<sup>5</sup> Vgl. Beisser, 1970.



zu tun.<sup>6</sup> Das ist eigentlich eine Binsenweisheit. Warum fällt es uns dann so schwer, sie umzusetzen? Weil wir naturgemäss den Weg des geringsten Widerstands gehen. Wir glauben, dass wir durch Wissen Leistung erzielen. Nicht zu wissen und dazu zu stehen, gehört nicht ins unser Leistungsverständnis. Wer Ängste zeigt, ist ein Loser. Und sorgt mit dieser Einstellung dafür, dass die Menschen lieber darauf verzichten, Verantwortung zu übernehmen, aus Angst davor, etwas Falsches zu tun. So werden Entscheidungen vertagt, werden Kontrollmechanismen zur Absicherung eingeführt, wird viel Energie und Geld dafür investiert, die Dinge nicht zu tun. Die Angst vor dem Nichtwissen tötet jeglichen Mut im Unternehmen ab. Wenn es uns hingegen gelingt, zu unseren Ängsten zu stehen und zuzugeben, dass wir etwas nicht wissen – was schlussendlich auch der Wahrheit entspricht – dann eröffnen sich für uns völlig andere Perspektiven. Erfahrungsgemäss werden die meisten Menschen durch dieses Vorgehen ermutigt und stehen plötzlich zu ihren eigenen Schwächen. Im Normalfall geht dann ein Ruck durch das Unternehmen. Eine neue Art des Vertrauens entsteht, eine Community, die sich gegenseitig stärkt. Die Menschen erkennen, dass ihre Stärken gegenseitig Sinn machen, dass sie nicht alles alleine beherrschen müssen. Für viele ist dies eine wunderbare und erleichternde Erfahrung.



Es lohnt sich: In unserer langjährigen Praxis<sup>7</sup> lässt sich die Anzahl derer, die so gezeigte Schwächen ausnutzen, an einer Hand abzählen.

### 3. Resultate

Für alle durchgeführten Workshops haben wir ein qualitatives Feedback der Teilnehmer eingeholt. Die Evaluation der Rückmeldungen zeigt eine sehr erfreuliche Resonanz: Nahezu 100 % der Teilnehmer bestätigt, dass der jeweilige Workshop sie darin unterstützt, in ihrem beruflichen Alltag mehr Wirkung zu erzielen. Die Teilnehmer sind überzeugt, dass die in den Workshops erworbenen Erkenntnisse und gemachten Erfahrungen ihre Perspektive und die Handlungsspielräume für die tägliche Arbeit erweitern (trifft vollkommen zu, trifft zu). Die neuen Denk- und Verhaltensmuster – vermittelt in einem ebenfalls neuen „Set-up“ - haben alle Teilnehmer ermutigt, ihre Eigenverantwortung verstärkt wahrzunehmen. Sie attestieren ihre Entschlossenheit, die erworbenen Kenntnisse in ihrem Arbeitsalltag auszuprobieren und anzuwenden, ebenso wie das Vorhandensein eines Handlungsrepertoires, falls sie auf Widerstände stossen

<sup>6</sup> Vgl. Goldsmith, 2008.

<sup>7</sup> Vgl. Kres, 2015.

Als Fazit hat die sehr gemischte Teilnehmergruppe den hohen Praxisanteil geschätzt, der ihnen gezielt neue Erfahrungs- und Reflexionsräume ermöglicht hat. 98 % der Teilnehmer werden die Workshop Kaskade den Arbeitskollegen weiterempfehlen und sind an weiterführenden Veranstaltungen interessiert.

Für die Anwendung und Verankerung der erworbenen Erkenntnisse und Erfahrungen in der täglichen Arbeit braucht es einen ausgeprägten Durchhaltewillen, um der (noch) vorherrschenden Skepsis zu begegnen. Die Teilnehmergruppe wünscht sich noch deutlich mehr Ermutigung, Offenheit, Neugier und Unterstützung durch die Vorgesetzten. Eine Teilnehmerstimme bringt es wie folgt auf den Punkt: "Ein erster wichtiger Schritt, wir haben noch einen langen Weg vor uns".

## **4. Lernmomente**

Wir haben im Projekt «Empower to Perform» vieles gelernt – am meisten über uns selbst, über unsere eigene Art des Selbstmanagements und der Wirkung. Mit etwas Distanz stellen wir einige zentrale Lernmomente fest, die sich ähnlich auch bei anderen Unternehmen beobachten lassen.

### **4.1. Vom Musterbruch zur Mustererweiterung**

Wir wurden oft mit der Frage konfrontiert, wie sich denn Selbstorganisation in einen durchorganisierten Konzern einfügen lässt. Die Antwort darauf: Gar nicht. Selbstorganisation ist nicht ein Musterbruch, sondern ein erweitertes Denkmuster für Führung und Mitarbeitende. Es geht nicht darum, das Bestehende in Frage zu stellen, sondern ein neues, attraktives Verhaltensmuster zu entwickeln, das die Leute dann freiwillig ausprobieren können. Vergleiche führen bekannter Weise ins Unglück. Also geht es gar nicht darum, die Vor- und Nachteile für die bestehende Führung zu diskutieren und uns der Frage zu widmen, wie Führungskräfte bei der hoffentlich erfolgreichen Einführung der für das Thema notwendigen Haltung dann ihre Verhaltensweisen verändern sollen. Jedes Mal, wenn wir die Diskussion an dieser Seite – also top down – angesetzt haben, liefen die Gespräche ins Leere. Viel sinnvoller ist es, einfach etwas Neues entstehen zu lassen. Dabei ist es irrelevant, ob die Initiative bottom-up, top down oder querbeet gestartet wird: Hauptsache man tut es!

### **4.2. Weniger ist mehr**

Wir haben erfahren: weniger ist mehr. Bei jedem Versuch, in Unternehmen oder Einheiten Selbstorganisation einzuführen, taucht früher oder später eine Vision oder eine Strategie des Auftraggebers auf, die ins Programm eingeflochten werden soll. Der Erfolg solcher Versuche ist jedes Mal zweifelhaft. Entweder lassen wir die Menschen selbst Verantwortung für den Prozess übernehmen oder wir bleiben selbst in unseren alten Mustern verhaftet und versuchen sie für eine Idee zu gewinnen.

Es braucht mitunter Mut, mit dem Auftraggeber zu klären, dass es bei einer Transformation weder um seine Vision noch um seine Strategien und Ziele geht, sondern in allererster Linie um Kultur. Wir haben noch kein erfolgreiches Transformationsprojekt erlebt, wo sich die Ziele aus einer obersten Leitmaxime ableiten liessen. Management by objectifs funktioniert bei der Selbstorganisation – wie ja auch bei vielen anderen Führungsmodellen - nicht! Die Ziele ergeben sich stets aus dem Dialog mit den beteiligten Menschen. Sie klingen auf den ersten Blick banal wie in unserem Projekt «Empower to Perform»:

1. Die Menschen sollten wieder vermehrt Freude in der Zusammenarbeit verspüren.
2. Sie sollten vermehrt ihr Potenzial mit ihrer Rolle im Unternehmen in Einklang bringen.

Hinter diesen Zielen steckten jedoch stärkende Glaubenssätze: Menschen sind gut. Sie wollen engagiert zusammenarbeiten. Sie können mehr, als wir glauben. Sie verstehen, was sie tun. Sie können eigenverantwortlich handeln. Mitunter werden wir darauf angesprochen, dass derartige Glaubenssätze naiv seien und Menschen in der Praxis nur durch Planung und Kontrolle zu Höchstleistungen angetrieben werden können. Wir stellen dann die Gegenfrage: Haben Sie es schon einmal versucht? Die Antwort ist dann oft betretenes Schweigen. Unsere eigenen Glaubenssätze hindern uns daran, durch weniger mehr erreichen zu können.

#### **4.3. Erfahrungsräume schaffen**

Es hat eine Weile gedauert, bis wir herausgefunden haben, welche Formate im bestehenden Umfeld die grösste Wirkung erzielen. So haben wir bei der ersten Durchführung mit verschiedenen Grossgruppenformaten experimentiert, um das hohe Engagement der Mitarbeitenden zur Schaffung einer positiven Transformationsenergie zu nutzen. Die Gefahr dabei war stets, dass wir uns nicht von bestehendem Denken lösen konnten. Kontinuierlich haben uns klassische Denk- und Lösungsansätze davon abgehalten, umzudenken und **am** System, und nicht **im** System zu arbeiten. Im Rückblick hätten wir uns von vielen durchgetakteten Kollektivformaten früher verabschieden und uns früher darauf konzentrieren können, Erfahrungsräume zu schaffen.

Das wirkliche Umdenken haben wir erzielt, als wir den Workshop **«Zen&Work»** eingeführt haben. Hier entstanden die tiefgründigen kollektiven Erfahrungsräume für Selbstreflexion und der individuelle Mut, zu sich selbst zu stehen. Ausserdem konnten wir in sämtlichen folgenden Aktivitäten auf diese sehr schönen Erlebnisse hinweisen und so stets positive Energie für den Transformationsprozess schöpfen.

#### **4.4. Mut zum Experimentieren**

Wir glauben, dass Mut zum Experimentieren zum Design eines derartigen Prozesses gehört. Kein Erfahrungsraum ist gleich wie der andere. Wenn wir mit der Teamenergie mitgehen wollen, bedeutet dies auch, von allfälligen Agenden für Workshops Abstand zu nehmen. Es ist oft passiert, dass wir zwar Handouts und Fallstudien vorbereitet haben, diese aber in der Interaktion mit den Menschen gar nicht benutzt haben. Viele Beispiele entstanden ad hoc, aus der täglichen Erfahrung der Teilnehmenden. Es gehört zu den Grössen der Führung der T-Systems Schweiz AG, dass uns diese Freiheiten zugestanden wurden.

### **5. Ausblick**

Wie geht es weiter? Während wir diesen Artikel fertigstellen, zeigt die Geschäftsleitung Interesse, für sich als Team einen ähnlichen Prozess zu durchlaufen. Die Workshops werden bereits zum zweiten Mal für die Mitarbeitenden ausgeschrieben. Und wer weiss: vielleicht gelingt es, den Ansatz auch auf andere Ländergesellschaften zu übertragen? Was bleibt ist auf jeden Fall die Erfahrung der Beteiligten, Teil von etwas Magischem gewesen zu sein, das alle für ihr zukünftiges Leben stärken wird.

## Autoren

**Michael Kres**  
Gründer und Partner ProMove TM



Dr. oec. HSG. Executive Leadership Coach AoEC. Professional Certified Coach ICF. Gründungspartner der ProMove TM, sowie der [www.mutmacher.org](http://www.mutmacher.org) und der [www.coachbrokers.org](http://www.coachbrokers.org). Langjährige Führungserfahrung in den Branchen: Luftfahrt, Telecom, Dienstleistung, Aus- und Weiterbildung. Schwerpunkte: Gestaltung und Umsetzung von Veränderungsprozessen in selbstorganisierten Unternehmen, Organisationscoaching, Executive und Leadership Coaching. Internationale Vortragstätigkeit an Universitäten und Fachhochschulen. Breite Publikationstätigkeit in den Bereichen «Demografische Verschiebung», «Employability» und «Mut und Management».

**Sabine Wetzel**  
Leiterin HR-Development T-Systems Schweiz AG



Langjährige Führungserfahrung in der ICT-Branche. Seit 2008 Head of HR-Development. Fokusthemen: Führungs- und Organisationsentwicklung, Coaching, Mentoring und Talen Management sowie Mindfulness und Resilienz. Drei Jahre verantwortlich für die Rekrutierung und Stellvertreterin des HR-Directors.

## Literatur

Beisser, A. R. (1970):

The Paradoxical Theory of Change. In: Gestalt Therapy Now. Fagan, J. & Shepherd, I. L. (Eds.), Palo Alto: Science & Behaviour Books. Available via [www.gestalt.org/arnie.htm](http://www.gestalt.org/arnie.htm)

Bruch, Heike & Vogel Bernd (2009):

Organisationale Energie. Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Goldsmith, M. (2008):

What Got You Here Won't Get You There. How Successful People Become Even More Successful ! London: Profile Books Ltd.

Greve, Gustav (2015):

Organizational Burnout. Das versteckte Phänomen ausgebrannter Organisationen. 3. Aufl. Frankfurt: SpringerGabler.

Laloux, Frederic (2014):

Reinventing organizations. A Guide to Creating Organizations. Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Brussels: Nelson Parker.

Kres, Michael (2015):

Mutmacher – Unternehmen stärken durch mutige Führung. 2.Aufl. Frankfurt: SpringerGabler.

Wilber, Ken (2000):

Integral Psychology: Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy. Boston: Shambhala Publications.