

Agilstabile Organisationen

Mit Beispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz

Bearbeitet von
Von Richard Pircher

1. Auflage 2018. Buch. XV, 316 S. Gebunden
ISBN 978 3 8006 5530 4
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm
Gewicht: 712 g

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of varying sizes, arranged in a slight arc. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

wird von Leuten einfach überstimmt, die nichts davon verstehen, und das wird von der Leitung nicht nur geduldet, sondern sogar gewünscht. Es war für uns vollkommen unklar, wie wir uns einordnen sollten. Jede Stimme ist gleich viel wert. Das war eine völlig ungewohnte Situation. Die Leistungen und zurückliegenden Erfolge waren nichts mehr wert. Das war nicht mehr unser Unternehmen. Wir haben das extrem angezweifelt und uns gefragt: ‚Was machen wir hier noch?‘“

Das zentrale Problem lag aus seiner Sicht darin, dass es sich um eine „nicht begleitete, sich selbst überlassene Umbruchphase, eine Ho-ruck-Umorganisation“ gehandelt hatte, die in ein Vakuum führte. „Die potenziellen Verlierer muss man besonders behandeln. Zumindest psychisch muss ich meinen Wert behalten können.“

Mit dem zeitlichen Abstand wurden jedoch Handlungsmöglichkeiten erkennbar, die in der emotional sehr belasteten Situation nicht sichtbar gewesen waren: „Es wäre vermutlich ganz anders gelaufen, hätten wir Altmanager gesagt: ‚Super, darauf haben wir gewartet, wir bilden eine Gruppe!‘ Damals ist uns das nicht eingefallen. Wir hatten Angst vor allem: Statusverlust, Machtverlust, ... Angst vor allem.“

Heute sieht er die Veränderung des Unternehmens nicht grundsätzlich negativ, wenn die Mitarbeiter den erforderlichen Mindset mitbringen. Es sei jedoch notwendig, in der Übergangsphase „den Leuten Perspektiven zu vermitteln, wie sie weiterhin für das Unternehmen wertvoll sind und dass ihre Expertise geschätzt wird, und sie dabei zu unterstützen, eine neue Identität finden zu können, wenn die alte keinen Sinn mehr ergibt“.

„Angestellten wird in der Ausbildung gesagt, dass ... sie mal irgendwann jemandem sagen, was zu tun ist. Sie stehen sich selber im Weg.“
Nadja Perroulaz, Liip

Auch aus Sicht von Nadja Perroulaz von Liip spielt es eine große Rolle, welches Bild von Erfolg den Menschen in der Ausbildung vermittelt wird: „Es ist bei uns ein Thema, dass es auch Menschen gibt, die wollen, dass ihnen gesagt wird, was sie tun sollen – aber kein großes. ... Ein Problem sehe ich eher bei klassischen Berufen, wie bei kaufmännischen Angestellten beispielsweise. Ihnen wird in der Ausbildung gesagt, dass das Ziel ist, dass sie mal irgendwann jemandem sagen, was zu tun ist. Dir sagt vielleicht niemand, wie man da hinkommt, aber das Ziel ist klar und dass man dann Kontrolle ausübt, ist auch klar.“ Diese, den meisten tief eingeschriebenen Vorstellungen von Erfolg führen in einem Umfeld, wo ein anderes Denken gefordert ist, zu Desorientierung und zu Unterstützungsbedarf, um die eigene neue Identität entwickeln zu können. „Die tun sich sehr, sehr schwer. Sie stehen sich selber im Weg. Wir haben gemerkt, dass sie Coaching brauchen. So federn wir das ab.“

Wenn Entscheidungsmacht über die ganze Organisation verteilt ist, müssen auch die entsprechenden Kompetenzen breit vorhanden sein: „Das andere Thema ist der Umgang mit Rollen und die Überforderung von Leuten, wenn sie nicht die entsprechenden Kompetenzen mitbringen. Leadership, Ressourcen festlegen, Selbstführung, Konfliktmanagement, Auftrittskompetenz, Gesprächsleitung, Feedbackkultur, kann nicht jeder. Das decken wir jetzt mit Schulungen ab, das ist notwendig. Jetzt braucht jeder das, was vorher nur Managern vorbehalten war.“

Um solche Probleme abzufangen, wurde bei Netcentric zur Unterstützung der Mitarbeiter die Rolle „Advocat“ geschaffen, deren Aufgaben irgendwo zwischen

Mentor und Führungskraft angesiedelt sind. Frank Klinkhammer beschreibt sie so: „Die Rolle Advocat ist teilweise disziplinarische Führungskraft und teilweise Mentor. Sie hat relativ wenige Admin-Aufgaben. Die kümmert sich darum, dass es dem Mitarbeiter gut geht, dass er seinen Platz und einen Personnel Development Plan hat, Feedback und Apraisals bekommt. ... Der Advocat entscheidet nicht über Beförderungen, beim Gehalt kann er nur einen Vorschlag machen.“

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass für eine erfolgreiche Dezentralisierung der Organisation – auch in Teilen oder Teilaspekten – eine klare Haltung der Führungskräfte an der Spitze gegeben sein muss. Diese Veränderung geht weit über die Einführung einer isolierten Methode hinaus. Das Ziel wird meist sein, die Strukturen zu verändern. Noch wichtiger aber dürfte es sein, in Richtung einer partizipativen Haltung und einer Kultur der Selbstorganisation zu arbeiten. Noch vor der Veränderung der Strukturen ist dafür eine ausreichende Basis sicherzustellen, damit die Strukturtransformation Aussicht auf Erfolg hat. Damit Methoden der Selbstorganisation und veränderte Strukturen akzeptiert und angewandt werden, braucht es eine entsprechende Haltung und Kultur bei möglichst vielen Menschen in der Organisation. Leadership-Sensibilisierung und -Entwicklung sowie Workshops mit Mitarbeitern können an sich schon, auch ohne Strukturänderungen, einen großen Schritt in Richtung partizipativer Zusammenarbeit bewirken (siehe Trainingsprogramm im Anhang).

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Kapitel 5

Organisationstransformation und Mindshift

Wohin Sie dieses Kapitel führt:

- Die Transformation einer bestehenden Organisation in Richtung dezentraler Strukturen kann Widerstände auslösen und eine längere Umstellungsphase nach sich ziehen.
- Es braucht Zeit, um neue und unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit zu erlernen und sich veränderte Verhaltensweisen anzueignen.
- Vor allem seitens der Geschäftsführung und einflussreicher Führungskräfte ist eine klare Haltung und Orientierung für die Transformation bedeutsam.
- Die gewählte Transformationsstrategie sollte der Geschichte und Gegenwart des Unternehmens entsprechen. Der Veränderungsprozess ist bei Bedarf flexibel anzupassen.

Dynamische, dezentrale Organisationsstrukturen zu verwirklichen, geht weit über die Einführung einer Methode hinaus. Im Vordergrund steht die Entfaltung des Potenzials aller Mitarbeiter im Sinne des Unternehmenszieles. Das setzt voraus, dass alle einander auf Augenhöhe begegnen. Oft stehen dem jedoch die unbewussten und unausgesprochenen Grundannahmen über Zusammenarbeit entgegen. Von Geschichte und Charakter der Organisation und der in ihr tätigen Menschen hängt ab, wie stark ausgeprägt und spürbar dieser Mindshift ausfallen wird und in welchem Ausmaß mit Widerständen zu rechnen ist.

5.1 Der Veränderungsprozess

*„Die Soziokratie ... verändert den Charakter derjenigen,
die in sie involviert sind.“*

Marten Disberg

*„Irgendwann kann man nicht mehr zurück,
denn die, die es verstanden haben,
wollen dann mehr und weiter.
Sonst würde man die verlieren.“*

Christoph Haase

Der Antrieb in einem Unternehmen, sich grundlegend mit der Art der Organisation von Zusammenarbeit auseinanderzusetzen, kann verschiedene Auslöser haben. Veränderungsdruck kann sowohl von außen als auch von innen kommen.

Warum überhaupt Veränderung?

Druck von *außen* entsteht meist aus einer Krise heraus, durch Marktdruck, durch die zunehmende Dynamik, durch den (drohenden) Verlust der Wettbewerbsposition, ... Gründe für den Bedarf nach einer Umstrukturierung aufgrund *äußerer* Faktoren sind:

- Mangelnde Ausrichtung der ganzen Organisation auf das gemeinsame Ziel
- Schwache Innovations- und Veränderungskraft
- Erkenntnis, dass Entscheidungen durch Nutzung vieler unterschiedlicher Sichtweisen „intelligenter“ und wirksamer werden
- Fixe Performancevereinbarungen behindern die flexible Anpassung an ein neues Umfeld
- Anforderungen durch externe Vorgaben, wie Zertifizierungen
- Zu wenige Experten am Arbeitsmarkt verfügbar
- Geringe Attraktivität des Unternehmens am Arbeitsmarkt

Oft wird eine Unternehmenstransformation von einzelnen Führungspersonen aus ihrer persönlichen Unzufriedenheit mit dem alten System ausgelöst, wie es bei Tele Haase, GAD oder Ökofrost der Fall war. Gründe für den Wunsch nach einer neuen Form der Zusammenarbeit im *Inneren* wären:

- Überlastung und Frustration bei Führungskräften
- Wunsch nach befriedigender Zusammenarbeit mit Sinnorientierung abseits von Zuckerbrot und Peitsche
- Geringe Motivation oder Identifikation der Mitarbeiter
- Verteilte Entscheidung dort, wo das Know-how sitzt, statt „Peter-Prinzip“
- Sehr beschränkte Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter
- Unklare Ausrichtung, fehlende Sinnorientierung

Christoph Haase, Paul Habel und Florian Gerull verspürten alle in unterschiedlicher Form Unzufriedenheit mit dem Status quo. Die persönliche Erkenntnis, nicht mehr traditionell führen und arbeiten zu wollen – „So kann es nicht weiter-

gehen!“ –, war der Auslöser für den Wunsch, zu sinngetriebener Organisation zu wechseln.

Die Initialzündung für die Umstrukturierung von apus gab ein Visions-Workshop, der im Rahmen der ISO-Zertifizierung stattfand und in dem man zum ersten Mal über Themen wie Vision und Zusammenarbeit nachdachte.

Bei Netcentric und ITdesign begann sich ab einem bestimmten Punkt des Wachstums des Unternehmens der Bedarf nach einer Organisationsstruktur abzuzeichnen. Zugleich war klar, dass eine konventionelle Managementpyramide mit der in diesen beiden Unternehmen gewachsenen Kultur nicht kompatibel wäre. „Wir haben uns ungefähr ein Jahr lang überlegt, wie wir es machen wollen“, erzählt Michael Botek, „dann gab es einen Aufruf zur freiwilligen Mitarbeit, und diese Gruppe hat dann mit einem Externen die neue Struktur ausgearbeitet. Das war eine typische Vorgangsweise für uns, wir sind immer die, die aus dem lernen, was sie erfahren. In den ersten Jahren (2000–2003) hatten wir einen Businessplan, den hatten wir erreicht und dann vergessen, den nächsten zu machen. Wir begannen dann, alle fünf Jahre mit externer Begleitung eine Mission zu erstellen. 2007 war klar: ‚Wir brauchen eine Organisationsform.‘ Es war ein großer Umstellungsprozess, bis wir mit den Begriffen Home-LAN, K-LAN, und so weiter, etwas anfangen konnten und das automatisiert war. Alle fünf Jahre arbeitet die Leitbildgruppe jetzt, mit einem Aufruf zur Mitwirkung, eine Vision aus.“

Anita Tuma von ITdesign erinnert sich: „Das war am Anfang ungewohnt. Vorher bin ich immer zu meinem Chef gegangen, und nun hat er mir gesagt: ‚Geh zu deinem Gruppensprecher.‘“

Die Umstrukturierung bei Tele Haase begann bald nach Übernahme der Leitung des Familienunternehmens durch Christoph Haase, der davor im Bereich Public Relations des Unternehmens tätig war. Im Unternehmen gab es Konflikte, vor allem das obere und mittlere Management zeigte Widerstände, bei den Umstrukturierungen mitzuziehen. „Etwa 30–50 % sind gegangen oder gegangen worden“, sagt Sebastian Lang. „2012–13 haben bis zu zehn Personen selbst gekündigt, viele danach, weil sie realisieren mussten, dass sie sich doch nicht damit identifizieren können. Viele dachten, sie müssten es nur aussitzen, weil es wieder vorbei gehen würde. Es gab Nervosität, Ängste und Panik, aber andere, wie wir, waren froh über die Veränderung. Der erste Kahlschlag kam von der Geschäftsführung. Christoph Haase und Markus Stelzmann haben einmal mit dem großen Hammer draufgehauen. Sie haben genau gesehen, wo die großen Blockierer sind. Ab dann hat man das Ganze sich selbst überlassen. Am Anfang haben sie es unterschätzt und geglaubt, in sechs Monaten wäre es erledigt. Nach sechs Monaten gab es jedoch nur Chaos. Jetzt haben wir es überstanden und im Griff. Wir sind auf einem guten Weg.“

Sebastian Lang betont, dass die Organisationsform alleine „kein Garant“ sei. „Man muss daran feilen, dass es zumindest ein Teil der Belegschaft lebt. Man braucht eine kritische Masse, die das vertritt. Es besteht immer die Gefahr, dass einige Wenige in der Übergangsphase die Chance zur Machtübernahme nützen wollen. ... In der Umstellungsphase gab es einen Mitarbeiter, der das alte Machtspiel weiterspielen wollte. Er ist in der Firma herumgelaufen und hat gesagt, ‚... das ist der Wille der Familie Haase!‘, um seine Meinung durchzubringen, aber die Belegschaft hat das durchschaut. Er blieb dann zwar noch relativ lange mit seiner Machtstrategie, aber

der Gegendruck von den Mitarbeitern war zu groß, und er ist dann doch gegangen.“ Der Entwicklungsprozess bei Tele Haase trägt mittlerweile Früchte: „Das Selbstbewusstsein steigt, die Gremien und die ganze Organisation sind reifer geworden.“

„Die Organisationsform allein ist kein Garant.“

Sebastian Lang, Tele Haase

Doch wie präsent sind die von Christoph Haase definierten Grundsätze heute wirklich? „Was ist der Satz wert? Auch wenn jemand den Satz nicht auswendig kann, aber sich in die richtige Richtung hin entwickelt hat, ist das ja egal. Von der Kultur her ist es schon präsent.“ Sebastian Lang nennt dafür Beispiele: „Nachhaltigkeit bedeutet wirtschaftlich, sozial, ökologisch. So arbeiten wir beispielsweise, wenn möglich, mit europäischen Partnern zusammen, arbeiten im Bereich erneuerbare Energien (z. B. Netz- und Anlagenschutz), ... Unser Ziel ist, für einen vorhandenen Markt Passendes zu produzieren. Wir schreiben uns, so wie viele andere, auf die Fahnen, die Welt zu verbessern. Deshalb arbeiten wir auch mit Start-ups zusammen. Zuerst waren die Kontakte Zufall, jetzt kommen laufend neue Kontakte dazu.“

Das Unternehmen GAD befand sich in einer schwierigen Situation, die erst durchtaucht werden musste, bevor eine grundlegende Transformation eingeleitet werden konnte: „2008 hatten wir 45% des Umsatzes verloren. Für eine Umstrukturierung war der Kopf nicht frei. Es ging darum, das Unternehmen zu retten. Über eine Fußnote zu Großgruppenveranstaltungen bin ich auf Matthias zur Bonsel gestoßen. Mit ihm sind wir dann drei Tage mit ungefähr fünfzehn Personen im erweiterten Führungskreis gesessen, um über neue Formen der Zusammenarbeit zu reden. Am Abend auch Herzgeschichten zu erzählen und die Masken, mit denen wir ständig herumgelaufen sind, abzulegen, das alles war für uns vollkommen neu“, erinnert sich Paul Habel an den Beginn der Unternehmenstransformation.

In diesen drei Tagen entwickelte man gemeinsam zunächst die Vision für die nächsten Jahre (2009–2015) und konkretisierte sie Schritt für Schritt in bildhafter Form. Es wurden Ziele vereinbart und eine für alle völlig neue Frage in den Raum gestellt: „Wie wollen wir miteinander umgehen? ... Das Zielbild hat ein Künstler gemalt, das hat uns bis heute begleitet. Daraus sind wahnsinnige Gewinne entstanden. Wir haben entwickelt, was unsere Ziele sind, aber auch, wie wir diese Ziele erreichen, wie wir sein und arbeiten wollen. Zum Beispiel haben wir damals über eine fast utopische Produktionsmenge nachgedacht. Ein bis zwei Jahre später hatten wir die Idee, eine neue Fabrik zu bauen ... Wir haben dann mit allen Mitarbeitern eine Großgruppenveranstaltung gemacht, in einer Sporthalle, das war eine wahnsinnige Energie.“

Man begann, ganz anders über Planung nachzudenken und beschäftigte sich abseits von Zahlen mit der Frage: „Was müssen wir machen, damit wir das nächste Jahr gut vorankommen? Wir hatten jede Menge Themen, die auch von Führungskräften gekommen wären. Es kam aber von den Mitarbeitern. Ich spürte auch Unbehagen bei mir selbst, kam aber zu dem Schluss: ‚Das ist doch genau der Weg, den du willst, lass es zu.‘“ Die Veränderungen führten Paul Habel zu einem persönlich tiefgehenden Prozess: „Ich bin so wieder mit dem Thema Spiritualität in Verbindung gekommen. Ein Zweistundenseminar hat mich so berührt, ich spürte Schmerzen wie eine Sommergrippe im Körper und stellte mir die Frage: Ist das,

was ich mache, wieder eine neue Form der Manipulation? Oder ist es etwas anderes? Ich habe früher sehr intensiv mit Metaplan gearbeitet, das die Menschen verstrukturiert, aber auch zu Ergebnissen führt. Als mir klar wurde, dass es etwas anderes ist, nämlich wirklich das Interesse, oder heute sage ich, die Liebe zu den Menschen, waren die Schmerzen weg. Heute treibt mich das an.“

„Heute treibt mich das Interesse, die Liebe zu den Menschen, an.“

Paul Habel, GAD

In einer Großgruppenveranstaltung wurde das Ziel bis 2015/16 formuliert und „erlebbar gemacht. Wir haben Vereinbarungen für die Durchführung von Kreisen getroffen, verwenden einen Redestein oder ein anderes Objekt und experimentieren auch mal den Unterschied mit und ohne. Es geht um absichtsvolles Sprechen und Weglassen des Egos, um das Ausrichten auf das gemeinsame Ziel und einen angstfreien Umgang miteinander.“ Hilfreiche Anregungen fanden sich in der arte-Dokumentation „Mein wunderbarer Arbeitsplatz“ und in Frederic Laloux's „Reinventing Organizations“. Paul Habel richtete an die Belegschaft die Frage: „Könnt Ihr euch vorstellen, dass wir so arbeiten?“ Gleichzeitig stellte er klar, dass er selbst nicht weiß, wie das ginge. In den folgenden drei Gesprächsrunden mit der ersten Ebene der Führungskräfte und dem Betriebsratsvorsitzenden und schließlich mit der zweiten Ebene „kamen viele Ängste auf, wie, was macht das mit meinem Gehalt? Wir haben dann eine Lösung gefunden und uns vierzehn Tage später mit allen in einem großen Raum versammelt und uns wieder Teile des arte-Films angesehen. ... Wir haben sieben Themen herausgefiltert, sind in ein World Cafe gegangen und haben an diesen Themen gearbeitet und einen ersten Maßnahmenplan entwickelt. Von 7 Uhr bis 13 Uhr haben wir daran gearbeitet und am Abend sind die Maschinen wieder angelaufen. Vierzehn Tage später waren die Schichtführer nicht mehr Schichtführer, sondern Begleiter. Damit kam der zentrale Schritt, der vor allem für eine Gruppe mit Statusverlust verbunden war: Wir haben gesagt: ‚OK, wir haben jetzt keine Führungskräfte mehr.‘“ Das Grundprinzip, nach dem GAD funktioniert, klingt in Paul Habels Worten erstaunlich einfach: „Jeder kann seine eigenen Aufgaben verändern, wenn es nicht Auswirkungen auf andere hat. Alles was Auswirkungen hat, geht in einen Kreis. Wir denken nicht mehr in Funktionen, sondern in Aufgaben und Rollen.“ Diese vollkommen neue Form der Zusammenarbeit wurde Teil der Unternehmenskultur.

*„Jeder kann seine eigenen Aufgaben verändern,
wenn es nicht Auswirkungen auf andere hat.“*

Paul Habel, GAD

Gewohnheiten zu ändern, ist schwierig

Sowohl für Geschäftsführung, ehemalige Manager als auch für Mitarbeiter bringt die Transformation die Notwendigkeit zu grundlegenden Verhaltensänderungen mit sich. Stefan Truthän meint dazu: „Neue Themen ins Unternehmen zu bringen, ist ja an sich einfach. Doch dort, wo es ans originäre Stammgeschäft der jeweiligen Person geht, sie zu Verhaltensänderungen zu bringen, damit sie sich nicht mehr an alten Regeln festhält, die heute sinnlos sind, und in Verantwortung zu gehen, das ist schwierig. Dann müssen Sie als Unternehmer auch die Verantwortung tragen,

wenn es mal in der alten Sicht schiefgeht. In der neuen Sicht sind es ja keine Fehler, sondern Kurskorrekturen.“

„Irgendeiner übernimmt Verantwortung für ein Thema, bringt Leute hinter sich und treibt das Thema voran“

Stefan Truthän, hhpberlin

Doch er relativiert auch die scheinbare Neuartigkeit dieses Weges und verweist darauf, dass es eigentlich nichts Ungewöhnliches sei, so zu arbeiten: „Nichts, was wir tun, ist eigentlich neu. Wir dekonstruieren klassische Organisationsstrukturen und setzen sie neu zusammen. Die Art, wie wir das machen, ist vielleicht effizienter, sinnstiftender und glücklicher, aber sie ist nicht etwas ganz anderes. Irgendeiner übernimmt Verantwortung für ein Thema, bringt Leute hinter sich und treibt das Thema voran.“

Mit oder ohne externe Unterstützung?

Eine wichtige Frage ist, ob man bei der Durchführung des Transformationsprozesses mit externen Beratern oder anderer Unterstützung arbeiten will oder nicht bzw. in welcher Form es geschehen soll.

Bei ITdesign engagierte man einen Berater, der mittlerweile das Unternehmen auch gut kennt. „Reine Moderation wäre in der ersten Zeit zu wenig gewesen. Initial war es sehr wichtig, dass wir diese Art der Zusammenarbeit lernen. Inzwischen ist Moderation ausreichend“, beschreibt Michael Botek, wie sich der Bedarf an externer Unterstützung verändert hat.

Im Gegensatz zu ITdesign schien für Liip externe Beratung nicht mit der Kultur verträglich zu sein: „Wir haben eine so hohe Beratungsresistenz, dass wir uns gegen Beratung entschieden haben. Wir haben rund zehn Personen in Holacracy-Schulungen geschickt, von jedem Standort mindestens eine Person, und eine Inhouse-Schulung gemacht. Im Nachhinein wäre es vielleicht doch nicht schlecht gewesen, aber es hat auch so geklappt. Wir haben es implementiert, haben noch nicht alle Probleme gelöst, aber es ist o.k. Jetzt lassen wir uns bei Bedarf online coachen, wenn wir offene Fragen zu Holacracy haben. Der Coach ist dann bei Meetings online dabei und gibt uns Tipps“, fasst Nadja Perroulaz ihre Erfahrungen mit externer Unterstützung zusammen.

Bei Tele Haase wiederum wurden von Beginn an externe Berater eingesetzt, doch im Unternehmen sind die Meinungen dazu ambivalent: „Am Anfang haben wir viel mit Consultants gearbeitet. Stelzmann (der Geschäftsführer) ist als Consultant gekommen. Es gibt noch einen Berater, um Stelzmann bei Bedarf zu spiegeln. Das nutzen auch andere bei uns“, beschreibt Christoph Haase das Thema in seinem Unternehmen. Doch er hat auch wahrgenommen, dass externe Beratung von vielen Mitarbeitern nicht gerne akzeptiert wird: „Die Organisation ist relativ allergisch auf Besserwisser von außen. Oft ist die Aussage zu hören: ‚Wir helfen uns selbst!‘“

Pioniere zogen externe Berater eher für Prozessbegleitung, Moderation, Coaching, Spiegelung und punktuelle Unterstützung bezüglich der eingesetzten Methoden hinzu. Es ging also meist weniger um klassische Fachberatung in größerem Um-