



OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

Fake Change

Wandel als leeres Versprechen

Alles nur Show?

Wie Berater zum Fake Change beitragen

Täuschend echt

Manipulatoren rechtzeitig erkennen

Wahrhaftiger Wandel

Erfolgsfaktoren für den echten Change

Lügendetektor

Mit Shadowing den Blick auf die Hinterbühne wagen

Aus eigener Kraft

Shopfloor Management bei thyssenkrupp Steel



1
21

LERNWEGE DER OSB-I 2021/22

osb international bietet exzellente Weiterbildungen für Ihre persönliche Entwicklung und Professionalisierung.

Erfahren Sie mehr unter
www.osb-i.com/lernwege

Planungssicherheit
Alle Lernwege finden
nach Lage in Präsenz
oder virtuell statt.



neuwaldegg



Neuwaldegger Curriculum

umfassendes Know-how für systemische Organisationsentwicklung

Neuwaldegger Coaching Campus

Kompaktes Ausbildungsprogramm für systemisches Coaching, das konkrete Handwerk, Theorie und Haltung

Neuwaldegger Change Campus

Professionelles Know-how für wirkungsvolle Veränderungsprozesse in 2 Stufen

Gender Equality Lab

Durch Gleichstellung das volle Potenzial in Organisationen entfalten

Purpose Driven Organizations

In vier Tagen mit Purpose, Selbstorganisation und Agilität die Organisation von morgen gestalten

Remaking Organizations

Eine virtuelle, systemische und interaktive Lernreise zu agiler und krisenfester Transformation

Agiler Freiraum

Ein-Tages-Praxis-Workshop, der dem Experimentieren mit agilen Facetten dient

Weiterbildung à la Neuwaldegg – Wir geben unser Wissen gerne weiter und tragen damit zur Professionalisierung von ExpertInnen und ManagerInnen bei. Unsere Formate sind einzigartig, unsere TeilnehmerInnen ausgewählt. Unser Anliegen: die Zukunfts- und Spielfähigkeit von Organisationen erhöhen.

Weitere Informationen finden Sie unter:
www.neuwaldegg.at/weiterbildung

Die Hinterbühne entdecken

Vom Fake Change zur echten Veränderung

Heiko Roehl

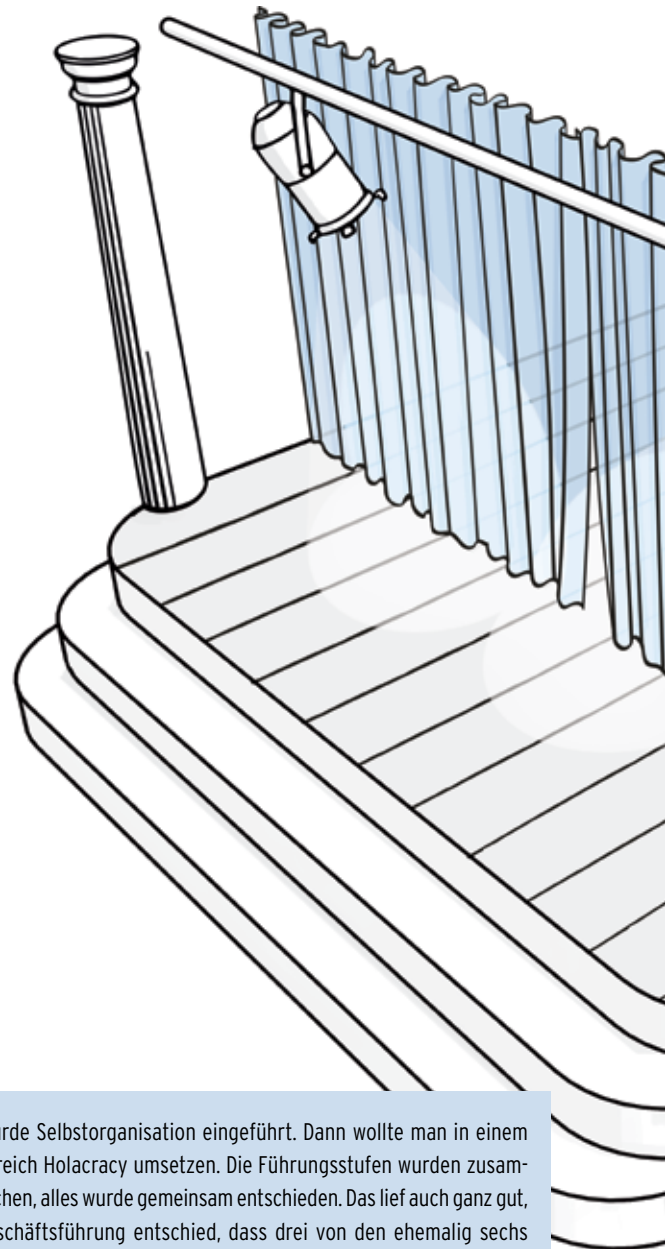
Wahrheit ist in Organisationen eine vielschichtige Angelegenheit. Berufseinsteiger tendieren am Anfang ihrer Karriere dazu, das zu glauben, was man ihnen erzählt. Schon nach wenigen Monaten allerdings fällt ihnen dann aber auf, dass das, was sie erfahren, stark davon abhängt, wer es erzählt. Mit fortschreitender Unternehmenszugehörigkeit lernen sie kennen, was dem unbedarften Beobachter nicht unmittelbar ins Auge springt – nämlich die kulturellen Eigenheiten der Organisation. Wer kann mit wem, wie funktionieren die informellen Netzwerke, wie wird wirklich entschieden und wer hat hier eigentlich das Sagen.

Erfolg hängt in Organisationen immer auch mit der Fähigkeit einer Person zusammen, diese Hinterbühne der Organisation zu verstehen und für sich zu nutzen. Das gilt auch für die Organisationsentwicklung. Kurt Lewin schrieb, dass wir die Organisation erst dann wirklich verstehen, wenn wir beginnen, sie zu verändern. Und genau so erlebt es der Praktiker des Wandels: Kaum startet der erste Workshop, hat sich die Ausgangsfrage schon wieder geändert. Die Sache verkompliziert sich, in Widerständen und Abwehr werden die Themen der Hinterbühne spürbar.

Es war immer die Aufgabe der Organisationsentwicklung, die Hinterbühne der Organisation sicht- und erlebbar zu machen. Die Gespräche der Kaffeeküchen, die *eigentlichen* Fragen, die Elefanten im Raum dorthin zu bringen, wo sie offen besprechbar werden. So entsteht eine Grundlage für echte Veränderung, die nicht gleich beim ersten Kontakt mit den Widerständen des Alltags in sich zusammenfällt.

Gelingt das nicht, dann spielt sich der Wandel allein auf der Vorderbühne ab. Es wird missioniert, proklamiert und öffentlich committet, aber der echte, nachhaltige Change will sich nicht einstellen. So entsteht Veränderung, die *eigentlich* keine ist, aber trotzdem so bezeichnet werden muss. Schließlich darf ja keiner sein Gesicht verlieren. So entsteht Fake Change.

Im letzten Herbst starteten wir einen Aufruf auf LinkedIn, uns Geschichten vom verlogenen Wandel zu erzählen. Wir wollten verstehen, ob Fakeness in organisationalen Veränderungsprozessen in der Praxis überhaupt ein Thema ist. Die Resonanz war überwältigend. Was uns überrascht hat, ist die Vielfalt der Themen. Und: Die überwiegende Zahl der Einsendenden wollte anonym bleiben. Aber lesen Sie selbst, hier sind die schönsten Geschichten.



Bei uns wurde Selbstorganisation eingeführt. Dann wollte man in einem großen Bereich Holacracy umsetzen. Die Führungsstufen wurden zusammengestrichen, alles wurde gemeinsam entschieden. Das lief auch ganz gut, bis die Geschäftsführung entschied, dass drei von den ehemals sechs Abteilungsleitern gehen sollten. Und weil das Ganze ja nicht mehr Top-Down getrieben sein sollte, bat man darum, dass die sechs Abteilungsleiter selbst entscheiden, wer gehen soll. Eine Katastrophe. Das hat den Laden komplett zerlegt.

Unserem Unternehmen brechen die Märkte weg und wir haben seit Jahren eine rückläufige Ertragssituation. Eine Reorganisation mit Kostenprogramm ist seit langem überfällig. Stattdessen wurde ein riesiges New-Work-Projekt bei uns gestartet. Endlich sollten wir uns selbst verwirklichen, Arbeit und Leben zusammenbringen und so weiter. Es wurde ohne Ende geworkshoppt. Dann kam die Ansage, dass nun doch die Hälfte der Belegschaft gehen darf. Das war für die Mitarbeitenden ein Riesenschock, weil mit New Work ja quasi versprochen wurde, dass es weitergeht. Fazit: Die Geschäftsführung hat sich nicht getraut, ein hartes Kostenprogramm zu fahren, stattdessen wurde es mit New Work weichgespült.

Die Mitarbeiterbefragung hat bei uns seit Jahren schlechte Werte bei den Themen Zusammenarbeit und Führung. Um das zu ändern, kamen Anfang letzten Jahres Berater, die mit uns ein Kulturprojekt gemacht haben. Wir sollten uns wie eine große Familie fühlen und besser mit den Nachbarabteilungen zusammenarbeiten. Das ganze Unternehmen war voll mit Beratern, es gab Veranstaltungen mit über 500 Leuten, in denen wir Lieder komponieren sollten und so weiter. Die Stimmung war immer super, aber hat das was gebracht? Als die Berater gingen, war wieder alles so, wie es vorher war. Dieselben Leute auf denselben Positionen, die dieselben Spielchen spielen.

In unserer Firma wurde eine Fuckup-Night veranstaltet. Endlich sollte offen über Fehler gesprochen werden, wir wollten mehr voneinander lernen. Auf der Bühne trat auch das Topmanagement auf. Jeder hatte 20 Minuten Zeit, über seinen schönsten Fehler zu sprechen. Und natürlich wurde das wichtigste zwischen den Zeilen gesagt. Das war ein Eiertanz sondergleichen. Je höher man auf der Hierarchie gelangte, desto unehrlicher wurden die Stories. Die Krönung war der Vorstandsvorsitzende. Er erzählte die Geschichte einer großen Investition, bei der es zunächst so aussah, als hätte er einen Fehler gemacht. Am Ende der Geschichte stellte sich aber heraus, dass er der Held war, weil er weitsichtig entschieden hatte. Die Entscheidung stellte sich nämlich im Nachhinein als richtig heraus. Peinlich das Ganze.

Für mich ist diese ganze Industrie 4.0-Hysterie ein Fake. Das war vor einigen Jahren ein Riesenhype. Man dachte, dass mit dem Internet der Dinge, KI und Robotics alles mit allem kommunizieren würde und die Fabriken wie von selbst laufen. In die Forschung dazu wurden Milliarden gesteckt. Mit einem eher bescheidenen Ergebnis. Ich kenne jedenfalls keinen im Alltagsbetrieb laufenden Produktionsbereich in Deutschland, der die schönen Visionen umgesetzt hat.