

Architektur und Design

Die Choreografie des Wandels gestaltet als ersten Unterschied kein Projekt, sondern eine Aktion. Unter dem Titel »Operation Trüffel« wird das Vorhaben in das Unternehmen eingeführt. Es bedarf einiger Vorarbeiten, bevor das Wertvolle in Erscheinung tritt.

Trüffel (Tuber)

unterirdisch lebender, knollenartiger Fruchtkörper; Sommer-T. und Winter-T. Exquisite Delikatesse; v. a. Italien und Frankreich; teuerstes Lebensmittel der Welt; die Bezeichnung »Trüffel« ist auf eine Wachstumserscheinung zurückzuführen. Das unterirdische Heranreifen der Trüffel führt dazu, dass sich die Erdoberfläche etwas anhebt und Risse sichtbar werden. Dafür hat man im Mittelalter die Benennung »terrae tuffolae« verwendet. Daraus entstand durch Wortzusammenziehung der Begriff tartuffole und später tartufo (ital.), truffe (frz.) bzw. Trüffel.

Die Bezeichnung des Vorhabens als »Operation Trüffel« und nicht als Veränderungsprojekt mit den üblichen neudeutsch/anglizistischen Worthülsen ist die erste von sieben Musterunterbrechungen. Die Zweite zielt auf die Arbeitsmuster in der Organisation. Mit einem persönlich adressierten Einladungsschreiben (inklusive Trüffelkostprobe) wird eine quer zur Hierarchie liegende achtköpfige »Spurgruppe« ins Leben gerufen. Acht Frauen und Männer, Führungskräfte aus unterschiedlichen Produktionsstandorten, werden mit der Aufgabe betraut, eine Kernidee für die erste Intervention zu entwickeln. Will man die Aufmerksamkeit der Organisation wecken, ohne Gegenkräfte zu aktivieren, bedarf es eines herausragenden Vorhabens, das jenseits der klassischen Aufgabenstellungen der Organisation siedelt.

Die Idee

Der Baum. Ursymbol des Lebens. Menschen aller Zeiten, Religionen und Kulturen sprachen und sprechen ihm die verschiedensten Bedeutungen zu. Zeder und Lorbeerbaum sind Sinnbild der Unsterblichkeit. Der Feigenbaum steht für die Fruchtbarkeit, Palmzweige symbolisieren Sieg und Frieden. Im Zentrum des christlichen Paradiesgartens steht der Baum der Erkenntnis. Zu bestimmten Anlässen ist es Brauch, einen Baum aufzustellen und zu schmücken: den Narrenbaum zur schwäbisch-alemannischen Fastnacht, den Maibaum auf dem Dorfplatz, den Osterbaum zum Osterfest, den Richtbaum auf das fertig gezimmerte Hausdach, die Weihnachtsbäume drinnen wie draußen. Als Stammbaum zeigt er die Darstellung sozialer Abstammung und familiärer Traditionslinien. Wenn ein Kind geboren wurde, hat man einen Baum gepflanzt. Überhaupt gehört das Einpflanzen eines Baumes zu den drei Lebensaufgaben, die es zu vollbringen gilt. Auch für den Reisenden wurde am Heimatort ein Baum gepflanzt, um an dessen Wachsen und Gedeihen sein Schicksal ablesen zu können. Der Wunschbaum verbindet mit seiner Achse Himmel und Erde. Bäume sind Gedichte, die die Erde in den Himmel schreibt.

Das Schach. Seit mehr als einem Jahrtausend begleitet das Schachspiel die Menschheit, und seit jeher hat seine Architektur und das mechanische Ballett der Figuren Künstlerinnen und Künstler, Wissenschaftler und Architekten in seinen Bann gezogen. Seine Sprache wird weltweit verstanden. Gespielt wird es an Königs- wie auf Hinterhöfen, von reichen Händlern und von bettelarmen Emigranten. Schach ist ein tragbares Vaterland: Eine acht mal acht Felder große Matrix, ein Satz von Figuren und ein Ensemble alter Regeln. Das moderne Schach ist in fünfzehnhundertjähriger Entwicklung um die ganze Erde gewandert. Dabei flossen Regeln, Symboliken und viele nationale und kulturelle Eigenarten östlicher und westlicher Kulturen in das Spiel ein.

Das Baumschach. Ein Schach, gespielt mit Bäumen – ausgraben, versetzen und eingegraben. Jeder Zug steht für die Eröffnung eines großen Vorhabens. Pro Jahr ein Zug, pro Zug ein Vorhaben. Der erste Zug soll mit einer bildungspolitischen Initiative starten: die Ingenieurwissenschaften in Deutschland wieder populärer zu machen. In diesem Fall setzen sich die Beteiligten aus Vertretern des HR-Bereiches und aus Vertretern der Universitäten zusammen.

Das Ereignis

Ein Schachbrett zählt 64 Felder. Die erste Hälfte, also 32 Führungskräfte aus den deutschen Standorten des Unternehmens erhalten folgende Einladung:

»Argentum atque aurum facile est laenamque togamque
mittere: boletos mittere difficile est....«
Martial, Epigramme Lib. XIII; XLVIII

Operation Trüffel

Der Aufbruch

oder

Back to the Roots

Start: Mittwoch, 15. Oktober, 16:00 Uhr

Ende: Freitag, 17. Oktober, ca. 21:00 Uhr

Mitzubringen: Sonnenbrille, Sonnencreme, Arbeitshandschuhe

Weitere Informationen folgen – Wir zählen auf Sie!

Auch eine zweite, ebenfalls aus 32 Personen bestehende Crew wird eingeladen. Während Gruppe 1 auf »Expedition« geht, beginnt Gruppe 2 mit der Arbeit an der Strategischen Initiative zur Nachwuchssicherung für Ingenieure. Beide Teams sollen sich am Freitag um 16.00 Uhr gemeinsam im Museum des Unternehmens wieder treffen.

Mittwoch, 15. Oktober, 16.00 Uhr. Die Expeditionisten der Gruppe 1 bekommen von der HR-Leitung den Auftrag, innerhalb von 72 Stunden ein Wahrzeichen für die »Operation Trüffel« zu besorgen:

»Bringen Sie einen Olivenbaum aus dem Piemont mit – mindestens so alt wie unsere Company. Dieser Olivenbaum muss in der Natur gefunden, mit eigener Kraft ausgegraben, verladen und auf den Weg ins Museum des Unternehmens gebracht werden. Das soll, wenn es denn gelingt auch gemeinsam gefeiert werden. Bringen

Sie also auch exquisite Zutaten mit für ein gemeinsames Essen danach: Trüffel aus dem Piemont, selbst gefunden und ausgegraben; Nudeln handgemacht nach italienischer Art und Wein. Die Intervention soll das neue Selbstverständnis von HRM illustrieren, mit Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein ein Zeichen setzen und bei bedeutenden »Umwelten«, nämlich dem COO und dem künftigen Personalvorstand für ein Aufhorchen sorgen. Der Auftrag und das Symbol (keines von beidem hat vordergründig etwas mit den Produkten des Unternehmens zu tun) eröffnet die nächsten beiden Musterunterbrechungen.

Ist es möglich, dass ...

Mittwoch, 15. Oktober, 18.00 Uhr, es geht los – Gruppe 1 fährt mit dem Bus Richtung Piemont, die Zeit läuft. Zunächst bedarf es einer klaren Arbeitsteilung: Wer macht was, wer bringt welche Talente ein? Wo und wie lässt sich ein Olivenbaum finden? Wer organisiert das nötige Werkzeug? Wie und mit was verlädt und transportiert man einen derartigen Baum? Wer geht auf Trüffeljagd, wer macht die Nudeln und wo ...? Tausend Fragen, die alle noch bis in die Nacht hinein während der 600 km langen Busfahrt angegangen und soweit wie möglich geklärt werden müssen.

Donnerstag, 16. Oktober, Ankunft im Piemont. Die Lage vor Ort macht die Sache noch komplizierter als gedacht. Es gibt jede Menge Nussbäume in der Region, aber scheinbar keinen einzigen Olivenbaum. Diese finden sich in Ligurien, aber das ist weit weg. Es bedarf eines wirklich großen gemeinsamen Wollens, um all das im Rahmen eines einzigen Tages – zwischen zwei durchfahrenen Nächten auf die Beine stellen zu können.

Ablaufnotizen eines teilnehmenden Chronisten:

Mittwoch

18.00 Uhr: Abfahrt mit dem Bus

19.00 Uhr: Besprechen – Organisieren – Verwerfen

Donnerstag

05.00 Uhr: Ankunft Alba – Trüffeljagd beginnt – kein Olivenbaum entdeckt/KO

06.00 Uhr: Ankunft Hotel – ziemlich müde – kaum wer geschlafen

08.00 Uhr: Start der Baumsuche – es gibt keine Olivenbäume hier

10.00 Uhr: Nudelproduktion

12.00 Uhr: Endlich, ein Baum – mitten im Weinberg – Transport?

13.00 Uhr: Verhandlungen mit Besitzer – Baum gehört dem Großvater

14.00 Uhr: Alle graben – (was für ein Ausblick!) – es geht voran!

17.00 Uhr: Transport des Baumes durch Weinberg (eine Tonne!!!)

18.00 Uhr: Verladen mit Flaschenzug

20.00 Uhr: Transport über Österreich nach Deutschland

Freitag

24.00 Uhr: Schwierigkeiten an der italienischen Grenze – Transport nur über Schweiz möglich

05.00 Uhr: Rückfahrt mit dem Bus

09.00 Uhr: Museum – Olivenbaum trifft ein.

16.00 Uhr: Gruppe 2 präsentiert COO und dem Personalvorstand die strategische Initiative zur Nachwuchsförderung.

17.00 Uhr: Gruppe 1 aus Piemont trifft ein.

18.00 Uhr: Baum wird enthüllt und mit einer Tafel versehen.

»Für unsere Wurzeln, unsere Geschichte, unser Wachstum und vor allem für unsere Zukunft haben wir uns das Zeichen des Olivenbaumes ausgewählt. Er symbolisiert ein kraftvolles, energiegeladenes und charakterstarkes Vorhaben.«

Die Baumskulptur wird als zentrales Symbol der »Operation Trüffel« durch den COO und den Personalvorstand enthüllt. Sie verbleibt im Museum wo sich die Geschichte und die Kultur des Unternehmens präsentiert als lebendiges Zeichen für den Faktor Mensch. Schließlich sind es stets die Menschen und nicht die Dinge, die Ideen in Wirklichkeit verwandeln.

Nachgedanken

Wer in der Gestaltung und Begleitung von Veränderungsprozessen davon ausgeht, dass die bestehende Unternehmensorganisation und -kultur von innen her zu transformieren ist, reduziert den dafür möglichen Denk- und Handlungsraum auf das Gegebene. Auf diese Weise werden nur solche Ordnungsmuster berücksichtigt und in die Analyse und Strategieentwicklung aufgenommen, die bekannt sind. Die Vielfalt neuer Möglichkeiten bleibt außen vor. Systemtheoretisch ausgedrückt: Die andere Seite der Unterscheidung – im Sinne anderer Erfahrungs- und Ordnungsmuster – bleibt ausgeblendet. Absicht der »Operation Trüffel« war es, dieses Potenzial erfahrbar zu machen und als Spielraum in die Organisation einzuführen.