Eingriffe in das Organisiert-Sein
Zur Transformation von Organisationen und Kulturen

Hans Geißlinger, Stefanos Pavlakis

Zusammenfassung

Wer davon ausgeht, dass die Einleitung von Veränderungsprozessen etwas mit der Vermittlung von Einsichten zu tun hat, ignoriert, dass das elementare Interesse sozialer Systeme – egal ob es sich dabei um Individuen oder Gruppen handelt – auf die Erhaltung ihres Zustandes und nicht auf seinen Wandel zielt. So gesehen erweist sich die Orientierung auf ‚Einsicht' oder andere Verfahren zur Bewusstmachung von Problemursachen als kontraproduktiv, denn sie führt meist dazu, den Widerstand gegen die geforderte Veränderung zu verstärken. Um Unternehmenskulturen zu verändern, kann man Konferenzen und Workshops einberufen - oder man lässt die Teilnehmer eine veränderte Wirklichkeit spielerisch erleben. Schließlich reagieren die Bestandteile des kulturellen Körpers reagieren nicht auf die Weitergabe von Informationen, wohl aber auf eine neue ungewohnte Umgebung, d.h. auf das Generieren neuer Erfahrungen. Wo sich Veränderungsprozesse bislang langwierig und mühsam gestalteten, inszenieren die beiden Storydealer Hans Geißlinger und Stefanos Pavlakis Lernkontexte, in denen sich neue Denkmuster und Verhaltensweisen schneller und nachhaltiger aneignen lassen - mit Witz, Leichtigkeit und Charme.

Weiterführende Literatur

Hans Geißlinger: *Überfälle auf die Wirklichkeit, Berichte aus dem Grenzland zwischen Magie und Realität*.
Hans Geißlinger/Stefan Raab: *Strategische Inszenierung. Story Dealing für Marketing und Management.*
Hans Geißlinger: *Inszenierte Wirklichkeit. Unter welchen Bedingungen halten wir etwas für wirklich?*
Hans Geißlinger/Stefanos Pavlakis: *Eingriffe in das organisiert-Sein. Zur Transformation von Organisationen ud Kulturen.* In: Beyond Story Telling. Narrative Ansätze und die Arbeit mit Geschichten in Organisationen. (Hrsg. Jacques Chlopczyk)

kontakt@storydealer.de
www.storydealer.de

“Das Wesen der Identität ist ein Eigentum des Ereignisses”.
Martin Heidegger, Der Satz der Identität

Prolog

„Wenn du ein Schiff bauen willst,“ schreibt Antoine de Saint-Exupéry, „so trommle die Mannschaft zusammen (...) und lehre den Männern die Sehnsucht nach dem Meer.“ Stellen wir uns vor, Saint-Exupéry würde um sein Vorhaben zu realisieren folgendermaßen vorgehen: Sein Ziel ist klar, er will ein Schiff. Dafür braucht er eine Mannschaft. Diese versammelt er im Kongresssaal eines Hotels und wirft mit dem Beamer folgenden Text an die Wand: „Wir brauchen mehr Sehnsucht nach dem Meer!“ Er liest den Text nochmal für alle hörbar laut vor. Anschließend erklärt er den Männern, was unter dem Begriff „Sehnsucht“ zu verstehen ist und dann folgt eine Diskussion in kleinen Arbeitsgruppen.
Eigenartigerweise zählt dieses Verfahren zur Herstellung von Begeisterung und Identifikation nach wie vor zur beliebtesten Methode bei der Einleitung innerbetrieblicher Veränderungsprozesse. Kein Wunder, dass die Quote gescheiterter Change-Projekte seit Jahren auf einem erschreckend hohen Niveau pendelt.[1] Der kulturelle Körper lässt sich nicht wie ein kausales System steuern. Er reagiert weder auf Direktiven noch auf Anweisungen.

Das Gros der Literatur zum Thema Veränderungsmanagement ist deskriptiver Art. Man beschreibt die einzelnen Phasen - bspw. das Acht-Phasen-Modell von John P. Kotter oder das Drei-Phasen-Modell nach Kurt Lewin - lässt dabei aber die Frage, wie sich die dafür nötigen Emotionen erzeugen, d.h. die Menschen für das Vorhaben gewinnen lassen, außen vor. Damit steht für den Praktiker die Frage nach einem methodischen Ansatz im Zentrum, der nicht auf die Weitergabe von Information zielt, sondern auf die Erzeugung von Emotionalität. Mit anderen Worten, aus welchen Bestandteilen ist jener Virus zusammengesetzt, der die Gefühle infiziert?

Der Ernst im Spiel

Eine Lohnerhöhung mag uns Freude bereiten und vielleicht auch Erleichterung; ein Tor beim Fußball dagegen kann uns in Ekstase bringen. Wir werden vom Verlauf eines Spiels weit mehr gepackt als von dem was uns tatsächlich betrifft. Diese vom Spiel ausgelöste gesteigerte affektive Intensität erklärt sich durch die für das Spiel grundlegende Grenzziehung von Raum und Zeit. Alle Spiele tun so als wären sie ernst und alle Spieler müssen, um spielen zu können, wissen, dass es nicht so ist. Dieses Wissen ist Bedingung und Grundlage für das Aufgeben der Bindung an alle mäßigenden Realitätsforderungen. Die im Spiel ausgelöste psychische Intensität ist größer als die im alltäglichen Leben. Wer also emotionale Energien entfachen will, schafft Situationen, in denen dieses spielerische Element zur Geltung kommt.[2]

---

[1] Studien zeigen, dass trotz aller Bemühungen immer noch zwischen 60 und 70 % aller Change-Projekte in Unternehmen scheitern. Siehe Harvard Business Manager 10.5.2013.

[2] Vgl. hierzu Huizinga, Johan, Homo Ludens.

Auch die Wirkungen der Kunst werden durch ein „Als Ob“ erzeugt, durch einen von der Wirklichkeit abgegrenzten Spielraum. Kunst ist das Spiel für Erwachsene. Es beruht auf dem Prinzip anonymer Illusion: Weil der Theaterzuschauer weiß, dass es eine Illusion ist, was er auf der Bühne präsentiert bekommt, kann er sich dem damit ausgelösten Gefühl auch hemmungslos hingeben. Kunst lädt dazu ein, seine Gefühle auszuleben - in einem inszenierten, abgesicherten Raum. Wir haben es hier mit einer symbolischen Kausalität zu tun.[3]

Was die Wirklichkeit magisch verändert, ist also nicht das Denken und auch nicht das Wünschen, sondern vielmehr das Darstellen von Gedanken und Wünschen: ihr Aussprechen, ihr bildliches und szenisches Formulieren. Es gilt durch das Symbolisieren das Symbolisierte herbeizuführen und das über die Erfahrungswelt des Einzelnen hinaus. Damit eröffnet sich der Möglichkeitsraum einer Kunst, in deren Zentrum nicht der private symbolische Raum steht, sondern die im sozialen Kontext stattfindende Interaktion.[4]

Verbundenheit und Streit: Zusammenhang in kulturellen Gemeinschaften

Führungsmannschaften internationaler Konzerne finden sich, unseren Beobachtungen nach, immer öfter in folgender Situation: Um konkurrenzfähig zu bleiben, ist eine nahezu fortlaufende, in ihren einzelnen Schritten oft ruckartige Anpassung an den Markt gefordert, was sowohl die Umgestaltung von Arbeitsabläufen wie auch die Flexibilisierung interner Strukturen voraussetzt bzw. nach sich zieht.

Eines der Probleme bei betriebswirtschaftlicher Anpassung dieser Art liegt darin, dass sie gewaltige Eingriffe in die gewachsenen sozialen Strukturen und Kontexte der Linienorganisation darstellen: oft zerstören sie Verbindlichkeiten und informelle Beziehungen, nähren Argwohn und bauen bestehende, aufeinander abgestimmte Arbeitsabläufe ab. In Linienorganisationen entsteht Zusammenhalt nicht zuletzt durch hierarchische Strukturen, die eine langjährige Zusammenarbeit von Arbeitnehmern und einen mehr oder weniger stabilen Kontakt zwischen ihnen und dem Management erlauben. Denn hier kann der Arbeitsalltag trotz oder sogar genau wegen seiner monoton-repetitiven Strukturen zu empathischen Arbeitsbeziehungen führen. Wir wollen an dieser Stelle *Empathie* nicht mit *Sympathie* verwechseln. Empathie bezeichnet die Bereitschaft, sich in die Einstellungen und Motive anderer Menschen einzufühlen. In *Sympathie* schwingt dagegen Übereinstimmung, Verbundenheit und Affinität mit.
Das Wissen um ein längeres Mit- und Nebeneinander am Arbeitsplatz empathisiert – unabhängig von den Reibungen, die es selbstverständlich auch mit sich bringt. Führungsstil und Haltung von Vorgesetzten, ihre Besonderheiten, Stärken und Schwächen lassen sich über die Zeit klar erkennen und werden geschätzt, geduldet oder bemängelt. Auf diese Weise wird Position und Rang stärker durch die eigentlichen Arbeitsprozesse legitimiert, erleben Vorgesetzte die Wirkung ihres Führungsstils und sehen sich gegebenenfalls gezwungen, diesen zu korrigieren.[5]

---

[3] Vgl. hierzu, Pfaller, Robert, Interpassivität.

[4] Vgl hierzu Bishop, Claire, Artificial Hells.

[5] Hierzu siehe: Sennett, R., *The Culture of the New Capitalism*, Yale: University Press, 2006.

Ebenso prägend ist der Faktor Zeit für den Fluss von informellen Erzählungen innerhalb einer Organisation.[6] In der Tat bieten die unterschiedlichen Verhaltensweisen des Einzelnen innerhalb einer Organisation stets Erzählstoff. Dies ist unvermeidlich. Andererseits verhält sich die Fülle an Geschichten umgekehrt proportional zu einer einseitigen Bewertung der Verhaltensweisen, Intentionen und idiosynkratischen Charakterzüge der "Anderen".[7] Ansammlungen von Gerüchten und Anekdoten relativieren unsere Vorstellungen über andere. Informelles Erzählen und das darauf folgende gemeinsame Reflektieren und Witzeln sind nicht nur Praktiken für Druckabbau: indirekt wird die Erkenntnis gehandelt, dass Führung auf einem Rollenspiel basiert, in dem Führende und sich Führen-Lassende in einem dialektischen Zirkel verschränkt sind, in dem das Tun des Einen sich mit dem Tun des Anderen verschränkt.[8]

Im Gegensatz zur Linienorganisation ist die Arbeit in Projektgruppen zeitlich begrenzt. Während die hier stattfindende Rotation in der Regel frischen Wind in den Arbeitsalltag bringt und auch neue Vernetzungen innerhalb der Linienorganisation erlaubt, führt sie gleichzeitig auch verstärkt zu Antagonismen und Irritationen. Umstrukturierungen wirbeln auf und bringen Turbulenzen in die Organisation. Gerade die Ängste und Unsicherheiten, die durch Sanierungsmaßnahmen entstehen, werden nun in die Projektarbeit verlagert. Losgelöst von dem durch die alte Sozialisation entstandenen Sicherheitsnetz und oft nur mit einer wagen Idee von dem im Kopf, was vor einem liegen könnte, begibt man sich im Managementalltag in gefährliche Gewässer.

Diesem Rahmen entspringt die Arbeit an der eigenen Kultur, die in Mittelstands- und Großbetrieben derzeit einem ähnlichen, meist sehr übersichtlichen Muster folgt: Eine Projektgruppe, vorwiegend aus dem Korpus des höheren Managements zusammengestellt, erhält den Auftrag, mit Hilfe externer Spezialisten eine Carta neuer Verhaltensprinzipien zu formulieren.

---

[6] Zur Rolle und Funktion von Erzählen und Erleben siehe Kapitel "Soweit Geschichten tragen."

[7] Hierzu: Sennett, R., *Together, The Rituals, Pleasures & Politics of Cooperation*. London: Penguin, 2013

[8] Hierzu siehe: Fischer, H.R., Stahl H.K., (2014) *Führen als Dienen. Zur Dialektik des Führens.* Konflikt Dynamik, Heft 3, 2014. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag, 2014

Sprache und Wirklichkeit oder:
Holz entzündet sich nicht dadurch, dass jemand das Wort Feuer auf ein Stück Papier schreibt und daneben legt.

In der Regel sind wir dermaßen der Magie der Sprache erlegen, dass wir denken, die Schöpfung eines Slogans würde ausreichen, um seine Bedeutung in die Wirklichkeit zu holen. Folgerichtig wird eine Menge an Zeit und Man-Power in sogenannte „Wortfindungsprozesse“ investiert: Konferenzen, Sitzungen, Workshops, die dazu dienen, die richtigen Botschaften zu ermitteln und diese in entsprechende Begriffe und Slogans zu kleiden. Dieses Verfahren mag seine Berechtigung haben, wenn es um die Darstellung und Vermittlung von Erklärungszusammenhängen geht. Wer aber davon ausgeht, dass die Einleitung von Veränderungsprozessen etwas mit der Vermittlung von Einsichten zu tun hat, ignoriert, dass das elementare Interesse sozialer Systeme – egal ob es sich dabei um Individuen oder Gruppen handelt – auf die Erhaltung ihres Zustandes und nicht auf seinen Wandel zielt. „Aus dieser Perspektive“, schreibt der Psychologe Paul Watzlawick, „erweist sich die Orientierung auf ‚Einsicht’ oder andere Verfahren zur Bewusstmachung von Problemursachen als kontraproduktiv, denn sie führt zunächst aller Regel nach dazu, den Widerstand gegen die geforderte Veränderung zu verstärken.“[9]

Unseren Beobachtungen nach scheitert kultureller Wandel in Organisationen - noch vor jeder inhaltlichen Auseinandersetzung - bereits an der Grundannahme, man brauche Entscheidungen einfach nur an die “Basis” zu kaskadieren, um sie umgesetzt zu bekommen. Diese Praxis beruht auf der Vorstellung, man könne Eingriffe in existente Organisationskulturen den Mitarbeitern in ein paar gepflegten Nebensätzen nahebringen und sie damit der neuen Carta entsprechend ausrichten. Der eigentliche Grund für dieses Vorgehen liegt vermutlich darin, dass den Führungskräften bzw. den Steuerungsteams von Change-Prozessen ein klarer methodischer Ansatz fehlt, der nicht auf verbale Abstraktionen und schriftliche bzw. mündliche Anordnungen setzt, sondern den Mitarbeitern die Möglichkeit eröffnet, das, was die zukünftige Organisationskultur ausmachen soll, zu erleben, also *in Erfahrung zu bringen.* Ein methodisches Vorgehen, das den Mitarbeitern erlaubt, auf eine spielerische, experimentelle, vortastende Art in die neuen Verhaltensanforderungen einer Organisation hineinzuwachsen.

Kulturen bestehen aus Deutungsmustern und Zeichensystemen: Werte und Normen, Rituale, Routinen und Verhaltensweisen. Ihnen entwachsen die Motive unseres Handelns: die Lust an Innovation, die Bereitschaft Ungewissheiten auszuhalten, der Zeithorizont für das eigene Tun… Die Bestandteile dieses kulturellen Körpers reagieren nicht auf Informationen, wohl aber auf das Generieren neuer Erfahrungen. Nur die Durchbrechung des Erwartungshorizontes stiftet neue Erfahrung. Es bedarf also einer Intervention, eines Ereignisses jenseits des Alltäglichen - eines Spielraums im Wirklichen, mit echten Herausforderungen und der Möglichkeit, sie bewältigen zu können.

[9] Watzlawick Paul, Lösungen, Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels, S. 145, 2001.

☛ **Erfahrungsraum/Erwartungshorizont**

Unternehmens- bzw. Organisationskulturen ermöglichen eine Verstetigung des Erfahrenen. Sie bestehen in der regelhaften Wiederholung von Handlungen, die Erwartungssicherheit schaffen. Erfahrung und Erwartung sind zwei Kategorien, die Vergangenheit und Zukunft im Gegenwärtigen verschränken. Erwartungen, die auf Erfahrungen beruhen, können, wenn sie eintreffen, nicht mehr überraschen. Nur die Durchbrechung des Erwartungshorizontes stiftet neue Erfahrung.

☛ **das Ereignis**

Ereignisse sind Interventionen in den normalen Lauf der Dinge. Sie durchbrechen den Erwartungshorizont und setzen eine Differenz. Zu einem Ereignis wird etwas nur dann, wenn es sich in gewisser Weise dem Zugriff des Verstandes entzieht.

Wege ins relationale Handeln: Das Story Dealing

Zentrales Charakteristikum der handlungs- und erlebnisorientierten Methode ist es, Menschen bzw. Organisationen und Unternehmen in Geschichten zu verwickeln, um sie auf der Basis einer neu gestalteten „alternativen Wirklichkeit auf Zeit“ agieren zu lassen. Die Methode des relationalen Handelns setzt jedoch weit vor dem spürbaren Einsatz von Geschichten an. In einem Orientierungsgespräch werden allgemeine Lage und Zielsetzung aufgenommen. Das Management muss sich auf eine dialogisch[10] gestaltete Besprechung über das Anliegen einlassen. Die Sitzung entwickelt sich in dem Maß weiter, in dem auf beiden Seiten das Interesse an einer Zusammenarbeit entsteht. Während dieses Treffens wird die Methode vorgestellt, die durch eine strukturierte Folge von Steuerungs-Sitzungen (Leitung) und Vorbereitungstreffen (*Core-Crew*) vermittels einer sich entfaltenden Geschichte, schrittweise vom Seminarraum in die Handlung führt. Während die Steuerungs-Sitzungen hauptsächlich einen kleinen Kreis der Führung betreffen, werden die Teilnehmer der Vorbereitungstreffen (Core-Crew) so ausgesucht, dass sie den Personalbestand des Unternehmens möglichst treu abbilden - crossdisciplinary und crossfunctional. Hier trifft jung und alt, oben wie unten aufeinander. Diese kulturell wie hierarchisch heterogene Gruppe wird sich nun während und durch die Treffen auf eine wechselseitige Beziehung einlassen, in der die „Berater“ die Rolle von Sparring-Partnern übernehmen und die Core-Crew durch den Prozess der Entwicklung eines gemeinsamen Vorhabens führt. Es geht um nichts minderes als den Entwurf und die Planung einer Geschichte, die von einer ausgewählten Großgruppe (z.B. Bereichsleiter, Abteilungsleiter, Vertrieb, IT-Abteilung…), vermittels einer ersten Intervention aus dem Unternehmen ins Leben gerufen werden soll und sich innerhalb eines begrenzten Zeitraums im öffentlichen Raum als inszeniertes Ereignis entfaltet.

[10] Richard Sennett unterscheidet zwischen dem Dialektischen, bei dem man aus unterschiedlichen Positionen heraus die Synthese sucht, und dem Dialogischen, das er als Übung in Aufmerksamkeit und Entgegenkommen beschreibt.

Arbeit mit der Core-Crew

So spannend dies für die Teilnehmer klingen mag, es fordert neben ihrer Begeisterung, ihrer spielerischen Haltung und ihrem kreativem Denken vor allem auch eine fortlaufende Auseinandersetzung mit der eigenen Kultur und Identität. Was kann man gegenüber dem Unternehmen verantworten? Was traut man sich vorzustellen und was traut man sich und den anderen zu? An Stelle der Rationalität als übliches Muster zur Kontingenzbewältigung tritt nun die Imagination. Alles Neue beginnt seinen Weg durch die Vorstellungskraft. *Phantasie* heißt der Stoff, mit dem hier gearbeitet wird. Die Methode seiner Verwirklichung ist die „Inszenierung“ und was am Ende dabei herauskommt, sind Ereignisse - in der Summe gesehen: eine Geschichte. Sie liefert den Stoff, mit dem man auf Bewusstsein und Gefühle zielt.

Nur etwas dermaßen Freies, ja in seiner Andersartigkeit fast sinnlos anmutend Neues kann, wenn es denn auch verlockend genug erscheint, die bekannten Verhaltensbarrieren durchbrechen und die Teilnehmer davon abbringen, auf ihre eingeübten Organisations- und Verhaltensmuster zurückzugreifen. Mit anderen Worten, die *Core-Crew* wird einberufen, um das Unvorstellbare, das zunächst unmöglich Erscheinende möglich zu machen. Deshalb darf das gemeinsame Vorhaben nicht nur eine Vorstellung bleiben. Die Motivation, die Dramatik und der Drive entstehen und entfalten sich mit der Gewissheit, dass das Gedachte wirklich wird, dass es nicht im Bereich des Möglichen verbleibt, sondern auf sein Realisierungspotential hin getestet und umgesetzt wird und damit sowohl der mögliche Erfolg als auch das eventuelle Scheitern von der Gruppe selbst verantwortet werden muss. Den Stoff der entstehenden Gruppengespräche nutzend, machen die „Berater“ Vorschläge, wie eine Geschichte als „Intervention in die eigene Kultur” aussehen könnte und sorgen dafür, dass gruppeninterne Spannungen, konzernbezogenes politisches Denken und Meinungsunterschiede offen und als Teil der fortlaufenden Auseinandersetzung mit der Organisationskultur behandelt werden. Auf diese Art erleben Teilnehmer bereits während der Planung des Vorhabens den Kulturwandel am eigenen Leib. Struktur und Form der Sitzungen mit der Core-Crew, die Verhandlungen mit der Führung und den Auftraggebern, das Übernehmen von Verantwortung und das Erlernen gegenseitigen Vertrauens, das Finden von Wegen und Lösungen auf unbekanntem Terrain und das Erfinden von Ressourcen, wo es zunächst keine zu geben scheint, all dies zählt bereits als eine Vorerfahrung des kulturellen Wandels.

Während dieser Treffen (insgesamt drei Sitzungen mit der Core-Crew) werden keine Leistungsprofile der Teilnehmer erstellt. Zentrales Anliegen ist nicht das Monitoring oder die Bewertung der Gruppe, sondern einzig und allein die Eröffnung eines Spielfelds innerhalb dessen Wandel real gespürt, erlebt und getestet werden kann. Die Arbeit in einer kleinen hierarchisch flachen, heterogenen Gruppe, die soziale Komplexität, die ein Vorhaben diktiert, in dem nur gemeinsam etwas geleistet werden kann, obwohl die konkrete Aufgabenteilung zunächst unklar ist, und die Rollen flüssig bleiben, wo also eine Organisationsstruktur noch erfunden werden muss - das alles sind zweifellos Elemente dessen, was Projektarbeit in dieser Form ausmacht. Damit werden die Vorbereitungstreffen zu einer Art „Zeitmaschine”, einer empirischen Vorwegnahme des Zukünftigen.

Vier Konstruktionsmerkmale einer Kulturintervention

Regel Nr. 1: *Handlungsorientierung statt Sprachspiele!*

Menschen verändern sich nicht durch das Dozieren und Diskutieren von Sachverhalten. Sie lernen, indem sie *aktiv* aus ihren Erfahrungen in der Welt Erkenntnisse produzieren. Lernen ist ein Prozess des Herstellens und Erschaffens. Wer die Kultur eines Unternehmens verändern will, braucht Handlungs-, d.h. Erfahrungsräume, in denen sowohl das aktive wie auch das emotionale Element zur Geltung kommt.

Regel Nr. 2: *Veränderung statt Beibehaltung des Kontextes*

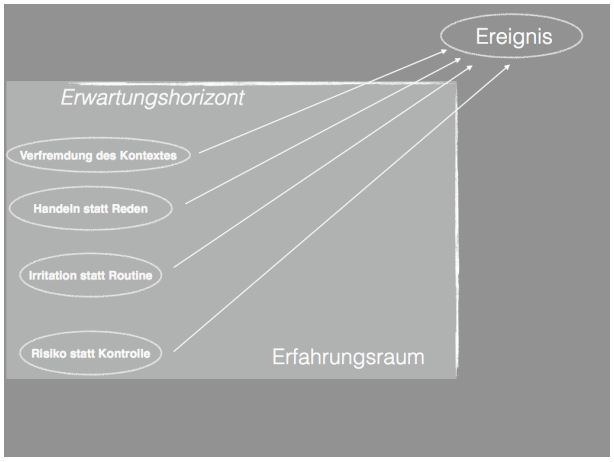
Da die in Organisationen gewachsenen Kulturen dort auch immer wieder ihre Bestätigung erfahren, bedarf es eines anderen, fremden Kontextes, eines Erfahrungsraums jenseits des Erwarteten; eines Spielraums auf Zeit, der die bisherigen Ordnungen ins Rutschen bringt – eines Spielraums, in dem man experimentieren und sich ausprobieren kann. Verfremdung heißt, Handlungssituationen und Identitäten zu wechseln, um das Überschreiten bisher erlebter Grenzziehungen überhaupt zu ermöglichen.

Regel Nr. 3: Irritation statt Routine

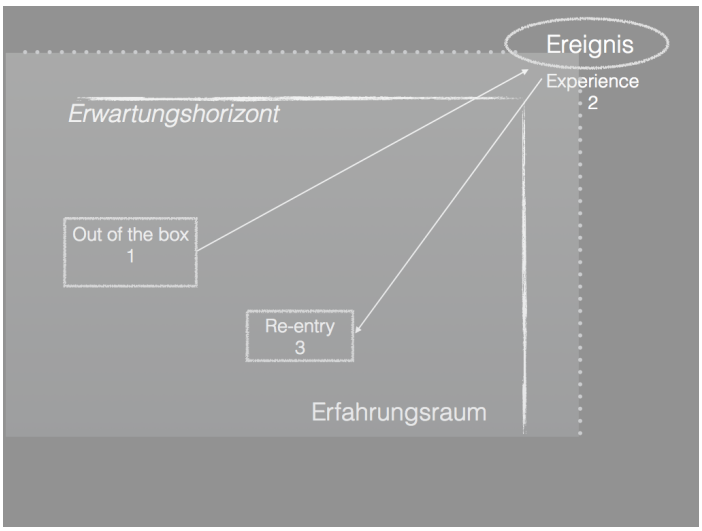
Entgegen vorweg bekannten, standardisierten Abläufen gilt es, bereits im Vorfeld einen Einstieg zu entwickeln, der den prospektiven Erwartungen entgegenläuft. Nicht zu wissen, was auf einen zukommt, mag unangenehm erscheinen – tatsächlich ist jeder wirkliche Entscheidungsprozess genau dadurch geprägt. Was geht hier vor? Die Mitarbeiter interpretieren, vermuten, bewerten, tauschen sich aus und setzen sich auseinander. Der auf diese Weise erzielte Spannungszustand schafft Aufmerksamkeit und Relevanz.

Regel Nr. 4: Risiko statt Kontrolle

Nur was tatsächlich scheitern kann, besitzt, wenn es denn gelingt, auch einen Wert. Anstatt möglichst lückenlose Systeme der Kontrolle von Unvorhersehbarkeiten aufzubauen, begreifen wir den Umgang mit Risiko als wesentlichen, konstituierenden Bestandteil unseres Konzepts. Wird alles was einem widerfährt als Bekanntes wahrgenommen, bleibt das Erleben einer Geschichte aus. Es bedarf der Erfahrung der Indifferenz zwischen Wollen und Tun - eines offenen Prozesses, dessen Ausgang nicht von vorne herein festgelegt ist.



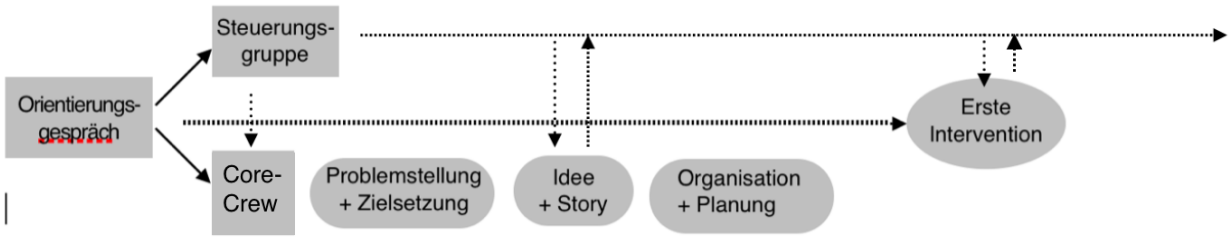
Wir haben es mit einem Ereignis zu tun, d.h. mit etwas, das außerhalb des bereits Erfahrenen liegt. (1) „Out of the box“ heißt, man verlässt das Gehäuse des Gewussten und Gewohnten und verliert die Selbstverständlichkeit des Ist-Zustandes. (2) „Experience“ heißt, die Teilnehmer stellen sich den Herausforderungen des Ereignisses, tauchen in seine Welt ein und erschließen sich neue Wege und neue Formen ihres Selbstverständnisses. (3) „Re-entry“ heißt, die Teilnehmer übertragen die gewonnenen Erfahrungen auf die Kultur des Unternehmens.



Arbeit mit der Großgruppe

Erfahrungsräume dieser Art findet man nicht einfach vor, man erfindet d.h. man „*inszeniert“ sie*. Der Begriff der Inszenierung steht hier nicht für eine Darstellungsstrategie, wie wir sie vom Theater her kennen, sondern für eine Erzeugungsstrategie, d.h. eine Methode zur Herstellung von Wirklichkeit; in unserem Fall zur Verwirklichung eines Ereignisses.

Hier gilt das alte buddhistische Sprichwort: Wer ins Zentrum treffen will, sollte daneben zielen. Im Voraus werden weder die eigentlichen Botschaften, d.h. neue Verhaltensmaßnahmen, Regeln, Principles usw. kommuniziert, noch das angestrebte Change-Projekt als solches thematisiert. Im Gegenteil - die Aufgabenstellung erscheint zunächst eher irritierend. Sie besitzt noch keinen auf das Business bezogenen Sinn. Nichtsdestotrotz werden Großgruppe und *Core-Crew* gemeinsam, nach der Durchführung der Intervention aus dem Reichtum an gesammelten Erfahrungen ein Narrativ zusammenstellen, durch das das Erlebte in Bezug auf die zentralen Herausforderungen für das Unternehmen sinnvoll wird. Sowohl die Sinnstiftung wie auch die Motivation und Inspiration Dritter gehören zu den Grundelementen einer Führungskultur, die über die Verwaltung des Ist-Zustandes hinausgeht. Kultureller Wandel benötigt das Entstehen ambivalenter, also nicht logisch-kognitiv beherrschbarer, mentaler Räume, die sich nicht dem Prinzip des Entweder-Oder unterwerfen lassen, sondern das ausgeschlossene Dritte, das Sowohl-als-Auch enthalten.[11]



[11] Fischer, H.R.: *Chaos im System? Wozu Wildwuchs in Organisationen?* Magazin Bildungkirche, Heft 2, 2014. Publikationen: A+W und PWB, 2014.

Der Schritt vom Seminarraum in die Öffentlichkeit ist zweifelsohne groß. Die Grenzüberschreitung transformiert das anfängliche Spiel „entre nous“ zu einer „Wirklichkeitsprobe“. Man verlässt das Gehäuse gesellschaftlich gefestigter Verhaltensmuster und Rollenzuweisungen zugunsten einer neuen Figur, die zunächst aller sozialen und institutionellen Sicherheiten beraubt ist. Man verlässt die Rolle des Zuschauers und Konsumenten: Ein Schritt ins Blaue.

Zusammenfassung: Zunächst werden Problemstellung und Zielsetzung geklärt und dem Auftraggeber zurückgespiegelt: Was haben wir verstanden? Einigt man sich auf ein gemeinsames Vorgehen, beginnt das eigentliche Procedere, d.h. der Aufbau einer Projektorgruppe neben der Linienorganisation, bestehend aus einer *Core-Crew* und einer *Steuerungsgruppe.* Erstere umfasst eine ausgewählten Gruppe von fünf bis acht Personen/Multiplikatoren. Diese sollten soweit wie möglich die verschiedenen Facetten der Unternehmenskultur widerspiegeln; von jung bis alt, Männer wie Frauen, mit kurzen und mit längeren Arbeitsverhältnissen, Enthusiasten wie Skeptiker, zusammengesetzt aus unterschiedlichsten Bereichen und Hierarchiestufen. Damit wird der angesteuerte Kulturwechsel durch die *Core-Crew* gewissermaßen vorweggenommen und ein erster erfahrbarer Unterschied zur Linienorganisation aufgebaut. Die Aufgabe der *Core-Crew* ist die Entwicklung und Umsetzung einer ersten Intervention im Rahmen von drei Sitzungen.
Führt man etwas Fremdes in ein Unternehmen ein, ist mit Reaktionen zu rechnen. Diese Reaktionen aufzunehmen, sie in ihrem Wirkgefüge zu durchdenken und daraus Ableitungen für das strategisch-taktische Vorgehen zu entwerfen, ist die Aufgabe der *Steuerungsgruppe*. Sie wertet die Informationen periodisch aus, schafft sich einen Überblick und erarbeitet mit den externen Beratern eine Vorgehensweise zum nächsten Handlungsschritt.

Case Study
BLIP! Ein Überfall auf die Wirklichkeit

Intro
Bei dem folgenden Beispiel geht es um die Implementierung einer neuen Führungskultur im Rahmen eines internationalen Unternehmens. Da sich auch hier das geschäftliche Umfeld in den letzten Jahren rasant verändert hat, bedurfte und bedarf es der Notwendigkeit, die Organisation diesen veränderten Bedingungen anzupassen und weiter zu entwickeln: vom Management zum Leadership.

In langen Diskussionen wurden von der Geschäftsleitung eine Reihe von Leadership-Principles entwickelt, die nun von der Personalabteilung „umgesetzt“ werden sollen: „think costumer", „deliver results“, „act lean", „shape the future“, „expand potentials", „select the best“, „work across boundaries“ und „take ownership“. Human Ressources hatte sich zunächst für eine Gap-Analyse[12] entschieden und anschließend eine Workshop-Reihe begonnen, die wegen ihrer Wirkungslosigkeit abgebrochen wurde. Jetzt wurde nach anderen Wegen der Umsetzung gesucht. Die zu entwickelnde Maßnahme sollte die Principles nicht nur benennen, sondern ihnen eine Seele verleihen; sie sollte die Prinzipien die bisher lediglich eine Ausarbeitung auf dem Papier erfahren hatten, durch ein kollektives Erlebnis ins Leben rufen.

Die besondere Herausforderung dabei war, dass es sich um ein international operierendes Unternehmen handelt, d.h die Implementierung der Leadership Principles sollte die verschieden kulturellen Unterschiede berücksichtigen, integrieren und in einer gewissen Weise vereinheitlichen, ohne sie aufzuheben. Es brauchte also ein das gesamte Unternehmen überspannendes gemeinsames kulturelles Dach, eine Identität mit einheitlichen Standards (Regeln, Verhaltensvorschriften, Einstellungskriterien etc.); ein Dach, das den kulturellen Unterschieden der einzelnen Standorte Raum lässt, sie als Chance und nicht als Hindernis begreift und sie wertschätzend in das große Ganze integriert. In diesem Sinne bedurfte es einer gemeinsamen Herausforderung, einer für alle Teams, Regionen bzw. Standorte gleichen Aufgabenstellung mit gleicher Zeit- und Zielvorgabe. Die Verschiedenheit ihrer Bewältigung sollte in der Unterschiedlichkeit der kulturellen Kontexte liegen, innerhalb derer das Vorhaben zu realisieren war.

Empathie, Verantwortung, Herausforderung und Begeisterung sind kulturell geprägte Werte, Kompetenzen bzw. Einstellungen, die einzig und allein nur im Umgang mit anderen Menschen erlebt und damit erfahrbar werden. Sie entfalten ihr Potential, wenn ein Vorhaben ansteht, dessen Realisierung den Dialog mit anderen Menschen, besser noch deren Überzeugung zur Voraussetzung hat; ein Vorhaben, das nach Gemeinschaft verlangt,

Think Customer	☛ *zuhören, Empathie*
Act lean	☛ *hinterfragen und Wirkung erhöhen*
Deliver results	☛ *klare Kriterien entwickeln*
Shape the future	☛ *Möglichkeitsräume öffnen*
Expand Potentials	☛ *Talente entdecken und fördern*
Select the best	☛ *bewerten und auswählen*
Work across boudaries	☛ *kein Silodenken, out of the box*
Take ownership	☛ *Verantwortung übernehmen, entscheiden*

[12] Die Gap-Analyse ist ein Managementinstrument aus der Betriebswirtschaftslehre zur Identifizierung strategischer und operativer Lücken.

um bewältigt werden zu können. Wenn alle Teams die gleiche Aufgabenstellung haben, sollte man diese auch möglichst früh in das Unternehmen einfließen lassen. Schließlich steigt mit der Bekanntheit des Vorhabens auch seine Relevanz und damit die Lust, sich mit- und aneinander zu messen: ein internationaler Wettbewerb, zwischen drei Kontinenten, drei regionalen Teams unter dem Dach einer gemeinsamen Firma. März 2014 werden in einem ehemaligen Zisterzienser-Kloster in der Nähe von Zürich je drei Vertreter aus den Regionen Asia-Pacific, Americas und Europe in das Vorhaben eingeweiht.

Das Vorhaben

Beginnen wir mit einem Beispiel aus der Kunstgeschichte: Als Olafur Elliason 2003 in der Turbine Hall der Tate Modern in London seine „Sonne“ installierte, konnte er sich nicht vorstellen, dass er damit einen Mikrokosmos erschaffen sollte, der sich stärker erweisen würde als die graue Londoner Realität. Das Publikum stand vor seiner Ausstellung nicht deshalb Schlange, weil es Elliason kannte oder sich speziell für gegenwärtige Kunst interessierte, sondern deshalb, weil es mitten im Winter in London eine „wirkliche“ Sonne erleben konnte. Auf diese Weise vollzog Elliasons Sonne in kürzester Zeit den Schritt von der Skulptur zum Begegnungsraum: Man traf sich unter der Sonne, um sich auszuruhen, zu dösen, von schönen Dingen zu träumen, sich zu unterhalten, auszutauschen, zu flirten oder ein kleines Mittagspäuschen einzulegen.

Ähnlich der Sehnsucht nach Sonne und Wärme, insbesondere in London, zählt die Sehnsucht nach Gemeinschaft zu einer *conditio sine qua non* des menschlichen Daseins - der Traum vom ‚Wir‘ im Kleinen wie im Großen. So manchem postmodernen Siedler zeigt sich die eigene Einsamkeit im nächtlichen Blick durch sein Fenster auf ein tausendfach flimmerndes Lichtermeer, das ihm die Existenz der vielen anderen zurückspiegelt. Es sind in erster Linie die vielen individuellen, unkoordinierten, aus zigtausenden Fenstern scheinenden Lichter einer Großstadt, deren Kommen und Gehen sich Nacht für Nacht in Form einer einmaligen, nie mehr wiederkehrenden Komposition aus Licht auf die Fassaden schreibt. Diese zahllosen Lichter und die Gebäude, aus denen sie herausströmen, sollen zu den Bausteinen einer neuen Gemeinsamkeit werden.
Was wäre, wenn einer dieser steinernen, vieläugigen Zellverbände sich plötzlich darüber bewusst werden würde, eine Gemeinschaft zu sein, und dies in Form eines Zeichens zum Ausdruck bringt? Mit anderen Worten: Ist es möglich, die Bewohner eines Hochhauses dafür zu gewinnen, auf ihrer Fassade für eine Nacht ein kollektives Lichtbild zu setzen und dies an einer langen Tafel gemeinsam mit ihnen zu feiern?

Der Auftrag

1. Jede Region schlägt drei Wohngebäude/Hochhäuser vor (keine Büro- und Geschäftsbauten, keine Hotels), deren Architektur die Kultur des Landes widerspiegelt, die möglichst viele Fenster besitzen und in ihrer Größe und Lage dem entsprechen, was das jeweilige, noch zu konstituierende Team sich zutrauen könnte. Darüber hinaus sollte jedes dieser Gebäude an einem Platz oder einer Straße liegen, auf dem oder der man mit den Bewohnern des Hauses ein gemeinsames Fest veranstalten kann.
2. Die regionalen Interventionen sind von einem jeweils vierzigköpfigen Team in einem begrenzen Zeitraum und einem minimalen Budget durchzuführen. Die Ergebnisse werden von Architekturfotografen festgehalten.
3. Im Falle eines Erfolges feiern die Bewohner gemeinsam mit dem Interventionsteam ihr neues Selbstbewusstsein mit einem rauschenden Fest.

Der Prozess

Er startet mit dem zweitägigen Treffen einer internationalen Spurgruppe. Je drei Vertreter aus den Regionen Asia-Pacific, Americas und Europe plus die Core-Crew treffen sich in einem ehemaligen Zisterzienser-Kloster bei Zürich. Das Vorhaben wird vorgestellt und der Auftrag erteilt.

Die internationale Spurgruppe kehrt mit dem Auftrag in ihre Region zurück und erweitert das eigene Teams um je sieben Personen auf zehn Teilnehmer, die nun mit der Vorrecherche beginnen, d.h. mit der Suche nach passenden Gebäuden. Die Kontaktaufnahme mit den Bewohnern vorweg ist nicht gestattet.

Jedes Team stellt drei Vorschläge per Video ins Intranet des Unternehmens. Damit lässt sich bereits der Grad der Herausforderung erkennen, den die einzelnen Teams sich setzen. Die letztendliche Entscheidung wird bis zur eigentlichen Intervention offen gehalten.

Im nächsten Schritt vergrößern sich die drei Teams auf jeweils 40 Teilnehmer, um mit diesem Personenkreis die eigentliche Intervention durchzuführen. Der Handlungszeitraum ist auf 36 Stunden begrenzt, d.h. innerhalb dieser Zeitspanne müssen die Bewohner des Gebäudes dazu gewonnen werden, ein gemeinsames Lichtbild setzen, ein Zeichen, bei dem jedes ihrer zur Straße weisende Fenster ein Pixel darstellt - hell oder dunkel, beleuchtet oder nicht. Was konkret dabei in Erscheinung gebracht und wie dieses wiederum gedeutet wird, ist von den Ideen und der Art der Zusammenarbeit zwischen Firmenteams und Hausbewohnern abhängig.
Um die Bewohner eines Hauses für das Vorhaben zu gewinnen, braucht es Überzeugungskraft, also zuhören, verstehen und mitdenken, Beziehungen aufbauen…

- Es braucht Selbstbewusstsein und die Empathie, sich in die Lage der anderen hineindenken und -fühlen zu können, um wiederum im Gegenzug ihnen etwas anbieten zu können: *think customer.*
- Es bedarf einer Kommunikation & Koordination, die den Anforderungen und dem engen Zeitrahmen gerecht wird: *act lean.*

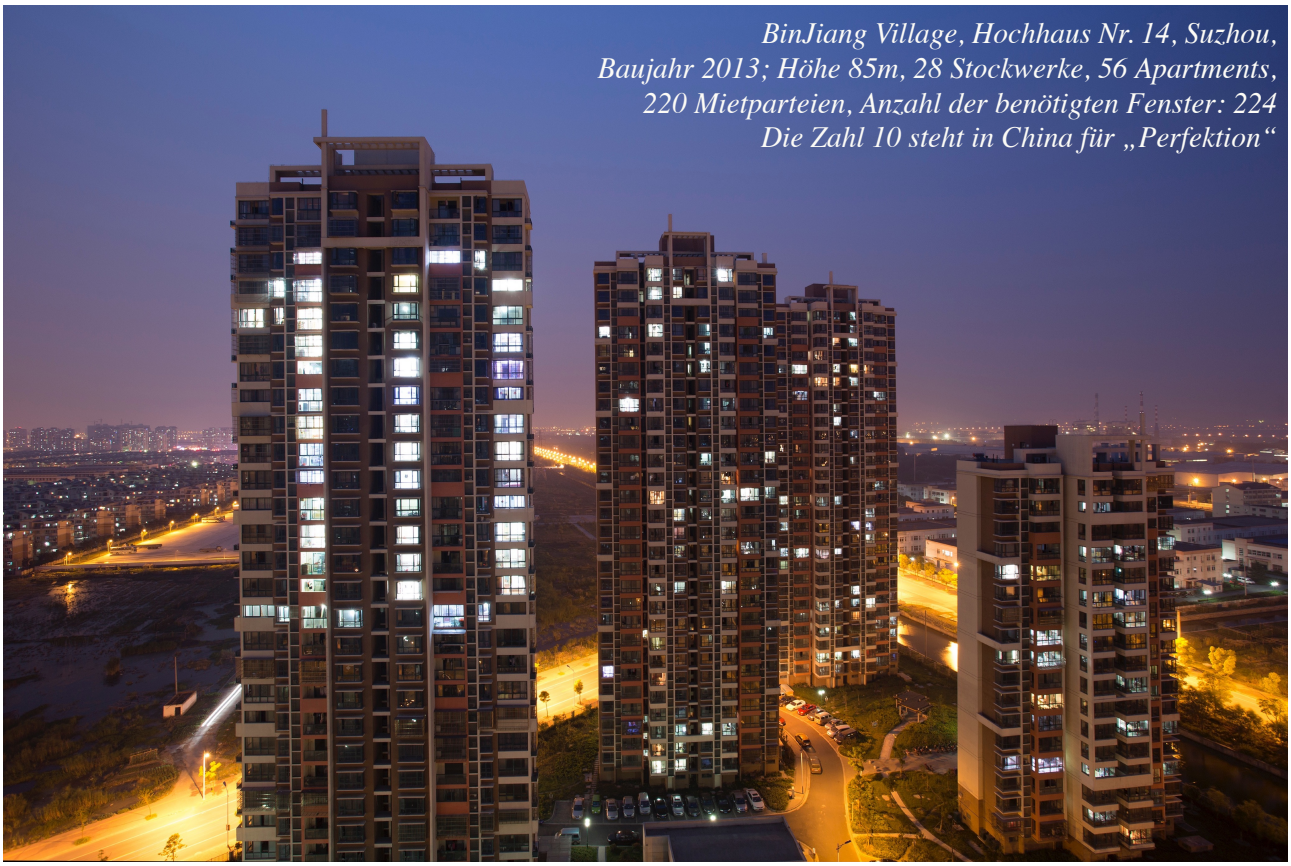
- Das Vorhaben kann gelingen, es kann aber auch scheitern. Das zu erreichende Ziel ist klar definiert: *deliver results.*
- Die Aufgabenstellung liegt außerhalb des Bekannten und Gewohnten. Hier ist Phantasie und Kreativität gefragt. Wer hier punkten will, muss Begeisterung wecken - bei sich und den anderen: *shape the future.*
- Es bilden sich Teams, die weniger auf Disziplin basieren, dafür aber mehr auf Einstellung und Haltung gegenüber dem gemeinsamen Vorhaben: *select the best.*
- Die Zusammensetzung der Teams erfolgt quer zur Hierarchie und quer zur Funktion. Das Vorhaben zielt sowohl auf Gemeinsamkeit wie auch auf „best practice“ innerhalb der Gruppe: *work across boundaries.*
- Was traut sich das Team zu, für was entscheidet es sich? Das Vorhaben setzt Führungskraft voraus. Es verlangt danach, Problemen mit Lösungen zu begegnen, anstatt sie auszusitzen. Gefragt sind Durchhaltevermögen und Mut, Initiative, Gestaltungskraft und vor allem Verantwortungsbewusstsein. Schließlich muss jeder Teilnehmer zu jeder Zeit das Große und Ganze im Auge behalten, für sich und für das Team: *take ownership.*

Die Durchführung

Das europäische Team entscheidet sich für Köln und dort, um es sich leichter zu machen, wie man zunächst denkt - für ein Studentenwohnheim. Die Idee ist, die drei Initialen des Unternehmens auf der Fassade erscheinen zu lassen. Die anfängliche Vorstellung: Man lädt die Studenten zu einem Fest ein - Freibier und Würstchen gegen freien Zugang zu den Lichtschaltern. Weit gefehlt. Die Studenten weigern sich mitzumachen. Sie haben kein Interesse daran, Werbeträger für ein Unternehmen zu werden. Mit anderen Worten, das Vorhaben lässt sich in diesem Fall weder mit Geld erkaufen noch hierarchisch erzwingen. Die einzige Möglichkeit das Problem zu lösen ist, die Studenten mit einzubeziehen. Das wiederum geht nur, wenn man ihnen die Möglichkeit der Mitgestaltung eröffnet. Wegen des damals beginnenden Krieges in der Ukraine haben die Studenten auch ein Anliegen: PEACE.

Sporthochschule Köln, Baujahr 1973.
Höhe 77m, 27 Stockwerke,
350 Apartments, 350 Mietparteien,
Anzahl der benötigten Fenster: 100

Im asiatischen Teil der Welt versucht man zunächst bei den Vorgesprächen den möglichen Aufwand nach unten zu schrauben. Europäische Köpfe im asiatischen Führungsteam gehen zunächst davon aus, dass es in China (man entscheidet sich für die Stadt Suzhou in der Nähe von Shanghai) unmöglich ist, private Wohnungen zu betreten: „Kein Chinese lässt einen Fremden in seine Wohnung. Man kommt nicht einmal unten in die Wohnblocks rein.“ Da es keine Möglichkeit gab, die Aufgabenstellung zu „umgehen“, begann die Umsetzung des Vorhabens zunächst in einem relativen Chaos, in dem sämtliche Vorannahmen einstürzten. Damit wurde der größte Teil der vorgegebenen Zeit dafür benötigt, sich neu, d.h. den tatsächlichen Gegebenheiten entsprechend auszurichten. Unter „normalen“ Bedingungen wäre ein Versuch dieser Art überhaupt nicht gestartet worden, weil man ja vorweg bereits „wusste“, dass es nur schiefgehen kann.



BinJiang Village, Hochhaus Nr. 14, Suzhou,
Baujahr 2013; Höhe 85m, 28 Stockwerke, 56 Apartments,
220 Mietparteien, Anzahl der benötigten Fenster: 224
Die Zahl 10 steht in China für „Perfektion“

In der Region Americas wiederum sorgte man sich zunächst einmal um die Atmosphäre. Eigentlich wollte man der Sicherheit wegen ein kleines Gebäude nehmen. Nachdem aber das asiatische Team zwei gigantisch große Häuser als Vorschlag ins Intranet stellte, wollte man nicht dahinter zurückfallen. So wurde der bisherige Vorschlag zugunsten eines der berühmtesten Gebäude von Sao Paulo korrigiert. An dieser Stelle sieht man wie ein produktiver Wettbewerb dazu führen kann, die eigenen Ansprüche nach oben zu schrauben und zwar spielerisch - ohne Zwang und ohne das Gefühl, die Anstrengung vergrößern zu müssen. Hauptmotor des Prozesses war die Lust an dem, was man vorhatte. Eine weitere entscheidende Differenz zu den anderen beiden Regionen lag in der Entschiedenheit des Anpackens: Schon am ersten Tag entschied sich das Team für einen Probelauf, also einen Versuch, das Gebäude ad hoc zu bespielen, um ein Gefühl für den Schwierigkeitsgrad im Vorfeld aufzubauen.

Abschluss und Re-Entry

Strategisch zu inszenieren heisst, mit Reizen zu arbeiten, die bestehenden Ordnungsmuster durch Interventionen vorübergehend außer Kraft setzen und nach neuen verlangen. Damit tritt eine andere, zweite Wirklichkeit in Erscheinung - eine Parallelwirklichkeit, die es noch nicht gibt und doch irgendwie schon: Ein Trainingsplatz zur Bewältigung zukünftiger Möglichkeiten. Diese wiederum gilt es jetzt Schritt für Schritt in die Firmenkultur zu übertragen und zu integrieren.

Dazu treffen sich nach den drei Interventionen 140 Führungskräfte aus der ganzen Welt zu einem zweitägigen Erfahrungsaustausch in einer ehemaligen alten Tuchfabrik in Köln - 120 Teilnehmer der drei Interventionen plus 20 weitere Führungskräfte aus dem europäischen Headquarter. Es gilt, die Erfahrungen zu sammeln, sich auszutauschen, die Erfolge zu würdigen und die daraus resultierenden Institutionalisierungsprozesse anzupacken.

Erlebnissen wird dadurch, dass sie weitererzählt werden, ein Zweitleben geschenkt - ob durch mündliche Überlieferungen, Verschriftlichung oder durch mediale Verbreitung. Ihre Reichweite und Nachhaltigkeit hängt von zwei Dingen ab, dem Inhalt (Information) und der Form (Mitteilung). Ersteres zielt auf die Erzählung selbst, d.h. was kommt in ihr vor und was nicht; letzteres wird durch das Medium seiner Verbreitung bestimmt.

Bei der Transformation vom Erlebten zum Erzählten ist zu beachten: Ein kollektives Erlebnis zieht zunächst eine Vielfalt von kleinen Einzel-Erzählungen nach sich, fast so viele, wie es Teilnehmer oder Zeugen gibt bzw. gab.

Erster Tag

Speed Networking: 140 Teilnehmer sitzen sich in zwei schier endlosen Stuhlreihen zum großen Palaver gegenüber und teilen sich ihre Erlebnisse mit - das Außerordentliche und das Berührende. Alle drei Minuten wird die Position und damit der Gesprächspartner gewechselt.

Appreciative Inquiry: Partnerinterview mit strukturiertem Fragebogen. Es geht um die Wertschätzung des bereits Vorhandenen, um eine Suche nach den belebenden Faktoren, nach dem, was bereits gut funktioniert.

Zweiter Tag

Erstellung eines Zukunftsbildes in vier Schritten:

- Die Form: Aufteilung in Arbeitsgruppen, kollektive, zeichnerische Arbeit an großen Papierbögen.
- Die Ausgrenzung: Von was sollten wir uns in Zukunft verabschieden?
- Die Öffnung: Was wollen wir in die Kultur neu aufnehmen?
- Der Realitätsfaktor: Was können wir nicht umgehen?

Vierzehn Gruppen à zehn Teilnehmer produzieren zehn Zukunftsbilder, die anschließend im Plenum besprochen werden. Wir sprechen hier bewusst von Bildern und nicht von Sätzen. Erstere spiegeln in ihrer begrenzten Zweidimensionalität eine Gestalt wider, sowohl in ihren Möglichkeiten wie auch in ihren Grenzen. Wie viel Platz beispielsweise räumt man einem bestimmten Bereich bzw. einer Aufgabe ein? Wie verändert das die gesamte Komposition? Wie viel Platz bleibt für anderes? Wann ist die Fläche voll und lässt nichts weiteres mehr zu? Auf der Ebene der Bildgestaltung treten die Beziehungen zwischen den einzelnen Bereichen/Aufgaben anschaulich in Erscheinung. Man nimmt eine Gestalt wahr und beginnt, diese nach seinen Vorstellungen zu formen.

Wenn die neu gewonnen Erfahrungen im weiteren Procedere nicht der Schwerkraft des Alltags erliegen sollen, müssen sie in bestehende Prozesse und Maßnahmen integriert werden. Nach welchen Kriterien wird in Zukunft Personal eingestellt, was brauchen und suchen wir? Welche Kompetenzen gilt es, gesondert zu fördern? Was fokussieren wir in der Aus- und Weiterbildung?

Film & Fest: Durch die Medialisierung des Erlebten werden die verschiedenen erzählerischen Einzelstränge gebündelt und zusammengeführt. Ein Musternarrativ entsteht. In unserem Beispiel wurden alle drei Interventionen von zwei Kameras begleitet und aufgezeichnet. Aus dem Material ist ein 90-minütiger Film geworden, dessen Präsentation auch einen Höhepunkt der Abschlussveranstaltung bildet. Auf diese Weise entstand ein Erzählbogen, der sich über das gesamte Vorhaben spannt, von den konkreten Principles über die drei Interventionen bis zu den praktischen und theoretischen Schwierigkeiten, Problemen und Lösungsversuchen, die dabei zu Tage traten. Damit spiegelt der Film auf aufklärende und zugleich emotionale Art und Weise das Vorhaben - sowohl in seinen Facetten wie auch in seiner Gesamtheit wider.

Der kulturelle Körper

Stellen wir uns den kulturellen Überbau einer Organisation wie einen großen unsichtbaren, aber nicht desto weniger existenten Körper vor. Mit der ersten Intervention haben wir eine Irritation gesetzt, ähnlich einer Nadelsetzung bei der Akupunktur. Die Nadel kann in den Arm gehen, in den Fuss, unter dem Auge angesetzt werden oder am Ohr. Sie beeinflusst damit einerseits akut eine bestimmte Körperregion, andererseits den Energiefluss im Gesamtkörper - setzt Blockaden frei, irritiert das System, beeinflusst und steuert Energie- bzw. Aufmerksamkeitsströme.
Die Wirkungen eines Einstichs kann man als Dreiklang beschreiben. Zunächst wächst aus der Irritation im Vorfeld bzw. Vorlauf der Intervention schrittweise durch die Treffen mit der Core-Crew gegenseitiges Vertrauen und Lust auf das Vorhaben. Eine Aufbruchstimmung zieht ein. Es wird ausprobiert und experimentiert, wie noch nie im Betriebsalltag. Letztendlich handelt es sich ja auch 'nur' um ein Spiel, auch wenn die Furcht, sich öffentlich zu blamieren oder das größere Ziel, den Wandel zu verfehlen durchaus für konstante Schweißausbrüche und erhitzte Gespräche sorgt. Die Tage der eigentlichen Intervention, des 'Überfalls auf die Wirklichkeit' sind durchwachsen mit emotional-kognitiver Selbst- und Gruppenfindung. Wird das Vorhaben zunächst nur als Möglichkeitsraum erahnt, so tritt es jetzt als Realität in Erscheinung, erschaffen durch die geballte Energie, den Mut und den kollektiven Einsatz der Großgruppe.
Charakteristisch für diese Phase ist die Identifikation mit dem Vorhaben bis zu dem Punkt, dass vergessen wird, dass Impuls und Know-how der Intervention von außen kamen. Die Vorstellung entsteht, man hätte sich die Akupunktur-Nadel selbst gesetzt. Nach der Intervention tritt wiederum eine Verunsicherung auf, eine Art post-interventionaler Erstverschlimmerung, die auf der scheinbaren Inkompatibilität des neu Erlebten zur Alltagskultur beruht. Reibungen zwischen dem Neuen und der alten Identität, dem Spielerischen und der Betriebsrealität fühlen sich an wie Sand im Getriebe. Auf die emotionale Aneignung des Einstichs folgt eine zunächst ernüchternde Ambivalenz, gepaart mit dem Drang, das Erlebte zu entwerten. Darauf sollten sowohl die interne Führung wie auch die externen Berater reagieren, um der Nadelsetzung ihre Bedeutung im weiteren Procedere einzuräumen.

Die entstandene Ambivalenz nimmt den bestehenden Strukturen der Organisation ihre Selbstverständlichkeit, ohne sie jedoch aufzulösen. Relevante erlebte Unterschiede zu den eingespielten Verhaltens- und Entscheidungsmustern sowie den tradierten Kommunikationsmustern treten in Erscheinung und eröffnen neue Optionen. Diese gilt es Schritt für Schritt in den institutionellen Apparat der Linienorganisation einzuflechten: Belohnungs- und Förderungssysteme, Aus- und Weiterbildung, Talentförderung, Einstellungskriterien etc.
Parallel zur Förderung neuer Muster gilt es, die Wirkung der Intervention auf längere Zeit aufmerksam zu verfolgen. Es bedarf einer guten, distanzierten Beobachtung jenseits von Wunschvorstellungen und Ängsten, um schrittweise das weitere Vorgehen zu entwickeln. Es wäre vermessen, zu denken, eine einzige Intervention würde reichen, um den gesamten Körper über einen längeren Zeitraum durch einen Veränderungsprozess zu führen.
In diesem Fall gleicht Wandel einer Folge von Nadelsetzungen, bei der jeder Einstich an der Wirkung seines Vorläufers ausgerichtet wird und damit die entstandenen Energieströme neu bündelt und leitet. Es bedarf in der Regel mehrerer anders gearteter Interventionen d.h. „Nadelstiche", die über einen längeren Zeitraum am Organisationskörper angesetzt werden.

In diesem Procedere werden Spiel und Experiment den Organisationsalltag in regelmäßigen Zeitabständen immer wieder aus den Angeln heben und neue Wege andeuten. Anzumerken ist dabei, dass das Gleichgewicht zwischen Spiel und Alltag, geprobter Strukturen und Experiment nicht überreizt werden sollte. Es gilt den sozialen Wandel entgegen seiner organisatorisch-technischen und ökonomischen Natur als *Gefühl* zu begreifen und zu vermitteln; als Tanz, in dem Steuern und Sich-steuern-Lassen, eine Form von Inszenierung sind. Da Kultur über ein hohes Beharrungsvermögen verfügt, ist ihre Veränderung eine ausgesprochen zähe Angelegenheit. Sie bedarf des Mutes, einer nicht zu unterschätzenden Durchsetzungskraft und des langen Atems.