



Hans-Joachim Gergs



### Die Kunst der kontinuierlichen Selbsterneuerung

Acht Prinzipien für ein neues  
Change Management

**BELTZ**

Hans-Joachim Gergs

### Die Kunst der kontinuierlichen Selbsterneuerung

ISBN 978-3-407-36582-8

**BELTZ**

Beltz Verlag · Weinheim und Basel · [www.beltz.de](http://www.beltz.de)

## C Prinzip 2: Kommunikation und Vernetzung intensivieren

### C 3 Rat der Weisen

**Design:** Bonsen/Herzog 2012

**Zielsetzung:** Analyse der dringlichsten Probleme einer Organisation und Entwicklung von Ideen, Vorschlägen und Visionen zu deren Verbesserung; Erhöhung des Reflexionsniveaus in der Organisation.

**Zeitraumen:** 1,5 Tage Vorbereitung sowie 2 bis 3 Stunden Großgruppenveranstaltung

**Teilnehmerzahl:** 10 bis 15 Personen und Präsentation in einer Großgruppe

**Wirkungsweise:** Obwohl der Rat der Weisen keinerlei formelle Macht hat, übt er einen großen Einfluss aus, weil er vom Management des Unternehmens oder eines Unternehmensbereichs ermächtigt wurde, aus der Mitte des Unternehmens heraus die als wesentlich empfundenen Themen zu beleuchten und mit einer großen Gruppe zu reflektieren. Zudem kann er seine Empfehlungen öffentlich machen.

#### 1. Schritt: Zusammenstellung des »Rats der Weisen«

Der Rat der Weisen ist eine aus zehn bis 15 Personen bestehende, nach dem Zufallsprinzip zusammengesetzte Gruppe, die das Unternehmen repräsentiert. Die Gruppe wird aus der Gesamtheit aller Mitarbeiter ausgelost.

#### 2. Schritt: Analyse-Workshop (1,5 Tage)

**Themenwahl:** Der Rat der Weisen trifft sich im Vorfeld einer Großgruppenveranstaltung. Er hat nur einen sehr allgemeinen Auftrag: »Empfehlungen für das ganze System« zu entwickeln. In der Wahl der Themen ist der Rat der Weisen völlig frei. Er entscheidet selbst, welche Themen er aufgreifen will. Zu diesen Themen entwickelt er seine Thesen und Empfehlungen. Wichtig ist dabei eine kreative Arbeitsweise, die es ihm erlaubt, die bearbeiteten Themen tiefgründig zu reflektieren, neue Einsichten zu gewinnen und über bekannte Lösungsansätze hinauszugehen. Der Rat der Weisen spricht anderthalb Tage lang über die Probleme, die für das Unternehmen zu diesem Zeitpunkt am dringlichsten sind. Die Erfahrung zeigt, dass dabei oft neue Lösungen gefunden werden.

**Arbeitsweise:** Bei seiner Arbeit hat der Rat der Weisen eine Maßgabe: Alle Ergebnisse, die später in der Großgruppe präsentiert werden sollen, müssen die volle Zustimmung aller »Ratsmitglieder« haben. Die Ratsmitglieder sollen so lange miteinander reden, bis sie zu einem tragfähigen Konsens gefunden haben. Die Erfahrung zeigt, dass Thesen und Empfehlungen, die der Rat der Weisen einmütig verabschiedet hat, von den Mitarbeitern eines Unternehmens weitgehend geteilt werden.

#### 3. Schritt: Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse in der Großgruppe

Im Anschluss an den Analyse-Workshop fassen die Ratsmitglieder ihre Ergebnisse in einer Präsentation zusammen. Am darauffolgenden Tag stellen sie ihre Empfehlungen der gesamten Organisation vor. Dies geschieht in einer zwei- bis dreistündigen Veranstaltung. Diese Veranstaltung sollte möglichst direkt nach den Workshops des Rates der Weisen stattfinden, das heißt möglichst einen Tag nach dem Analyse-Workshop. Die Ratsmitglieder werden dann vor der Großgruppe lebendiger und emotionaler berichten, was die Großgruppe wiederum dazu anregt, die Thesen und Empfehlungen in einem kreativen Modus zu reflektieren.

Nach der Präsentation der Ergebnisse wird die Großgruppe in kleine Gruppen von fünf bis sieben Personen aufgeteilt. Diese Kleingruppen besprechen die präsentierten Thesen und Empfehlungen und überlegen, was sie bedeuten und was für sie daraus resultiert. Am Ende teilen die Beteiligten ihre Gedanken im Plenum mit. Dieser Prozess kann wie beim World Café auch über mehrere Runden laufen. Es ist zum Schluss keine formelle Maßnahmenplanung vorgesehen.

Der Rat der Weisen tagt nur einmal. Wenn er eine Empfehlung formuliert und vorgestellt hat, löst er sein Nachfolgegremium aus. Der neue Rat der Weisen trifft sich sechs Monate später. Er kann beim alten Thema bleiben oder sich mit neuen Themen beschäftigen. Die Empfehlungen werden anschließend wiederum von allen Anwesenden in Form eines World Café besprochen.

**Weiterführende Hinweise:**

[www.wisedemocracy.org](http://www.wisedemocracy.org)

Auf dieser Website finden Sie eine Reihe von Beispielen des Wisdom Councils (dt. »Rat der Weisen«). Der Begründer der Idee, Jim Rough, erläutert in einem Video die Vorgehensweise noch einmal im Detail.

## E Prinzip 4: Bezweifeln und Vergessen

### E 3 *Kill your Darlings*

**Design:** Barndes/Gemmer/Koschek/Schültken 2014, S. 168 f.

**Zielsetzung:** Abschiednehmen von Beharrungs- und »Mutterinstinkten« für Projekte oder Prototypen

**Zeitraumen:** 1 Stunde

**Teilnehmerzahl:** 6 bis 30

**Grundlegende Aussage:** Iteratives Arbeiten bedeutet insbesondere, dass man sich von mühsam errungenen Arbeitsergebnissen immer wieder trennen muss. Das ist nicht leicht, gerade wenn ein Team sehr an einer Projektidee oder einem Produkt hängt und »Mutterinstinkte« für das »eigene Baby« entwickelt hat. Hier geht es um das bewusste Abschiednehmen von Grundmustern, lieb gewonnenen Abläufen und Routinen.

- 1. Schritt (10 min):** Jeder Teilnehmer sucht in zehn Minuten fünf Argumente, die gegen das vorliegende Projekt, Produkt oder Vorgehen sprechen.
- 2. Schritt (30 min):** Jeder Teilnehmer präsentiert kurz seine Gegenargumente. Alle Argumente werden daraufhin zu Clustern zusammengefasst.
- 3. Schritt (60 min):** Die Cluster werden nun kritisch diskutiert. Zum Schluss entscheidet die Gruppe, ob sie das Projekt bzw. Produkt weiterverfolgt – und wenn ja, in welcher (veränderten) Form.

## H Prinzip 7: Fehler- und Feedbackkultur etablieren

### H 3 Ballonfahrt – Ballast abwerfen oder Auftrieb gewinnen?

**Design:** in Anlehnung an Rohm 2011, S. 139–145

**Zielsetzung:** Mit der Methode »Ballonfahrt« wird untersucht, welche Faktoren das Erreichen eines Ziels (Projekt/ Change-Prozess etc.) fördern oder verhindern. Es wird herausgearbeitet, was die Organisation an Ballast aus der Vergangenheit abwerfen sollte und was ihr Auftrieb gibt. Die Methode verschafft zudem einen guten Einblick in die Werte einer Organisation.

**Zeitraumen:** 1 bis 2 Stunden

**Teilnehmerzahl:** 3 bis 20

- 1. Schritt** (10 min): Anmoderation: Zur Einführung erzählt der Moderator die Geschichte von den berühmten Ballonfahrern Bertrand Piccard und Brian Jones, die zusammen als Erste die Erde in einem Ballon umrunden haben. Es geht darum, ein Grundprinzip der Ballonfahrt zu verdeutlichen: »Wer aufsteigen will, muss Ballast abwerfen.«
- 2. Schritt** (45 min): In Kleingruppen identifizieren die Teilnehmer nun die »Sandsäcke«, die die Organisation am Aufsteigen hindern. Die Leitfrage lautet: »Welche Belastungen, Hemmnisse etc. hindern uns am Aufstieg?«
- 3. Schritt** (120 min): Die Gruppenergebnisse werden nun im Plenum vorgestellt, diskutiert und zu Themenfeldern zusammengefasst. Es werden dann die vier Themenfelder priorisiert, die die Organisation bei ihrem Aufstieg am stärksten behindern.
- 4. Schritt** (45 min): Daraufhin erarbeiten die Teilnehmer in Kleingruppen Ideen, wie die Organisation den identifizierten Ballast abwerfen kann. Die Leitfrage lautet: »Was genau können wir tun, um den Ballast abzuwerfen?« »Was könnten die ersten konkreten Schritte sein, um den Ballast abzuwerfen?«
- 5. Schritt** (60 min): Die Gruppenergebnisse werden wieder im Plenum präsentiert und diskutiert. Es werden konkrete Maßnahmen und das weitere Vorgehen beschlossen.

Die Methode »Ballonfahrt« kann auch in einer Thermikvariante, die lösungsorientiert ist, verwendet werden. Bei der Thermikvariante steht die Frage im Mittelpunkt: »Was gibt unserer Organisation Auftrieb?« In dieser Variante werden die Faktoren identifiziert, die dem Unternehmen Auftrieb geben. Danach geht es um die Frage, was getan werden muss, um den Auftrieb noch besser nutzen zu können.

## H Prinzip 7: Fehler- und Feedbackkultur etablieren

### H 4 Abschied und Neuanfang

**Design:** in Anlehnung an Heintel (aus: Königswieser/Exner 1998, S. 248 f.)

**Zielsetzung:** Kontinuitätsbrüche sollen bewusst und neue Handlungsmöglichkeiten sichtbar gemacht werden.

**Zeitraumen:** 1 Tag

**Teilnehmerzahl:** 6 bis 30 (das Format kann auch in Großgruppen durchgeführt werden)

**Anmerkungen zur Wirkungsweise:** Die Methode ist besonders hilfreich, wenn in Veränderungsprozessen tiefgreifende Brüche mit dem bisherigen Handeln erforderlich sind (Wandel zweiter Ordnung). Sie soll einen »aktiven Abschied« vom Gewohnten und Bekannten ermöglichen und zur Veränderung ermutigen. Die Methode dient auch dazu, emotionale Polarisierungen zwischen Bewahrern und Erneuerern zu vermeiden.

- 1. Schritt:** Input durch den Moderator über einen typischen Verlauf von Veränderungsprozessen (Change-Kurve: Abschied, Schmerz, Erinnerung, Hoffnung, Erneuerung etc.)
- 2. Schritt:** In Gruppen (bis zu 5 Personen) erarbeiten die Teilnehmer, was ihnen in der bisherigen Unternehmensgeschichte lieb, wert und heilig war bzw. ist. Sie bereiten sich darauf vor, dies symbolisch zum Beispiel in Form eines Bildes oder eines Sketchs zu präsentieren.
- 3. Schritt:** Die Ergebnisse der Gruppenarbeit werden im Plenum präsentiert. Die Betrachter assoziieren zunächst frei zu den jeweiligen Präsentationen und machen sich Notizen.
- 4. Schritt:** Im Plenum wird darüber diskutiert, wovon man sich verabschieden muss bzw. was man – eventuell in modifizierter Form – in die Zukunft mitnehmen kann bzw. sollte.
- 5. Schritt:** In einem feierlichen »Abschiedsritual« werden die Symbole, von denen man sich zu trennen gedenkt, würdig »bestattet« (Trauerrede, Denkmal etc.).
- 6. Schritt:** Nun wird an der »Neugründung« gearbeitet (Vorgehensweise wie in Schritt 2 in Kleingruppen). Das Mitgenommene wird aufgelistet, und die Gruppen erarbeiten eine symbolische Präsentation dessen, was das Unternehmen an Neuem braucht.
- 7. Schritt:** Die Symbole des Neuen werden im Plenum präsentiert. Die Gesamtgruppe überlegt, wie die Ergebnisse in den Gesamtprozess der Veränderung eingebaut werden können.