

# CaseStudy: Smart Change

## Why Change Is Still So Difficult For Us



Author: Danilo Assmann  
Status: released  
Version: 1.0.0 (build 116)  
Date: 2024-05-15  
Copyright: © 2024. This work is openly licensed via [CC 4.0 BY SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



## OrgIQ Manifest: Passion for People builds Systems for Success

Welcome to OrgIQ, where we are pioneering the future of organizational development by aligning business practices with the core of human essence. At the heart of our approach lies a profound belief in the power of harmonizing organizational structures with the natural dynamics of human relationships, psychology, and social interactions. We champion an environment where acceptance, relationships, and purpose are valued above traditional metrics of attention, coercion, and management.

Our manifesto is not just a set of ideals but a reflection of our lived experiences and successes. We have witnessed the transformative impact of fostering genuine connections, embracing individuality, and leading with purpose. OrgIQ is committed to sharing these insights, offering strategies that promote a culture of inclusivity, respect, and mutual understanding.

OrgIQ is not a new methodology; it's a small shift in perspective, with a huge impact. It's a movement towards creating workplaces where people feel truly valued and organizations achieve sustainable success by being profoundly human.

Join us on this journey to redefine organizational excellence, where every individual is seen, heard, and appreciated, and where companies thrive by embracing the true potential of their people. Welcome to OrgIQ.

## Content

A Short Story.....	.4
The Lessons.....	.5
Lesson 1: Focus On The Stakeholder (Interested Parties).....	.5
Lesson 1': Focus On The Money, Not The Change.....	.5
Lesson 2: Forgot The People 1: Humans Are No Machines.....	.6
Lesson 3: Forgot The People 2: We Are Not All Pioneers.....	.8
Lesson 4: Working Against The System.....	.9
Lesson 5: C-Levels Are Human Too.....	.10
The OrgIQ Approach.....	.11
Baseline.....	.11
C-Level Job.....	.11
Empower Network.....	.11
Value Watcher.....	.12
What Else?.....	.12
Our Promise.....	.14

## A Short Story

Es passierte im Jahr 2023/2024. Also heute. Nicht vor 50 Jahren. Selbst da wäre es schon merkwürdig gewesen, aber verständlicher. Und zum Schutz von allen Beteiligten anonymisiere ich die Geschichte, was vielleicht gar nicht so nötig ist, weil sich diese Geschichte jedes Jahr so oft zuträgt.

Also wir haben einen globalen Konzern mit 500k+ Mitarbeitern. Und wir haben eine der Top10 größten und prominentesten Beratungsfirmen. Und wir haben ein 5+ Mio € Budget. (Ja, es war sicher viel größer, aber die 5 Mio € brauchen wir später noch).

Die Aufgabe ist, sagen wir mal, von einem PRINCE2 Projektmanagement auf SCRUM umzustellen. Der konkrete Inhalt ist ziemlich egal, weil wir 1000 dieser Projekte jedes Jahr sehen und das Ergebnis ist mehr oder weniger dasselbe.

Und es wird viel Papier produziert, es werden unzählige Meetings gemacht, in denen alle Stakeholder abgeholt werden. Es werden die neuen Prozesse definiert und tausende von Fragen beantwortet.

Dann kommt der Roll-Out. Zu dem Zeitpunkt ist das Budget leider schon aufgebraucht, also zieht sich die Beratungsfirma zeitig zurück.

Und ja, der Roll-Out war ein Big Bang. Und es war eine Katastrophe, weil nichts funktioniert hat. Es waren Themen schlichtweg vergessen worden, aber vor allem waren die Menschen für die neuen Prozesse nicht vorbereitet und geschult. Und sie waren auch nicht vorbereitet, jetzt die Initiative zu übernehmen und zu gestalten. Weil, das ist ja ein Teil von SCRUM: die Menschen sind befähigt viele Dinge selbst zu tun. Aber auch das will gelernt sein.

Das ist jetzt natürlich nur eine sehr kurz zusammengefasste Sicht, die der investierten Zeit und Arbeit nicht ganz gerecht wird, aber auch Berater brauchen mal Berater und deswegen belassen wir es bei der Flughöhe, um die blinden Flecken besser zu identifizieren.

Bevor wir in die Analyse und die Auflösung gehen: Ich möchte nicht sagen, dass die Arbeit schlecht war. Aber sie war unvollständig. Dafür ist das OrgIQ-Framework ja da. Wir schmeißen nicht das Alte weg, sondern merken nur, dass wir blinde Flecke haben, die auch Aufmerksamkeit brauchen. Daher, was jetzt kommt, sind kleine Korrekturen, aber vor allem ein „das brauchen wir auch“, damit der nächste Change besser funktioniert.

# The Lessons

In der Analyse greifen wir auf die OrgIQ Konzepte zurück, ohne sie hier nochmal zu erklären. Also im Zweifelsfall bitte bei den [Beliefs](#), [Model](#) und [Foundations](#) nachlesen.

## Lesson 1: Focus On The Stakeholder (Interested Parties)

Wer hier „schuld“ ist, ist unklar und völlig belanglos. OrgIQ glaubt ja nicht an Schuld, sondern lieber an Verantwortung, dann daraus kommt die Freiheit zur Gestaltung. Tatsächlich ist die Ursache aus meiner Sicht systemisch. Wir wollen zwar die Organisation (Network) verändern, aber ich muss die ganze Zeit den Fokus auf das Clockwork legen, weil die die Auftraggeber sind und das Budget haben. Das Geld muss abgeholt und mit Informationen versorgt werden.

Spannend wäre es zu sehen, wie viel vom Budget in das Reporting und das Clockwork ging. Aus allen internen und externen Change-Projekten (oder Transformationen), die ich gesehen habe, kann ich sagen, dass das ein erheblicher Teil des zur Verfügung stehenden Aufwandes ist. Und aus einer Lean-Weltsicht ist das Verschwendung.

Das ist auch einer der Gründe, warum Ergebnis-orientierte Anbieter, wie OrgIQ, diese großen Veränderungsprojekte noch nicht beauftragt bekommen. Mit Ergebnis ist hier die ganzheitliche Änderung gemeint; also Herz und Hirn. Beides aus Überzeugung.

Wir können gar nicht den Aufwand und die Energie in den C-Level stecken. Bei uns wäre der Fokus 90% auf das Netzwerk und 10% auf das Clockwork. Also zu wenig Politik, um den Auftrag zu bekommen.

Auf konkrete Nachfrage, kam heraus, dass auf der Ebene der einzelnen Teams gar nicht gearbeitet wurde. Also der gesamte Change lief nur im Clockwork ab und im Network ist nichts angekommen. Bis zum Roll-Out. Tatsächlich sollte die Verteilung umgekehrt sein.

## Lesson 1': Focus On The Money, Not The Change

Das ist eine direkte Konsequenz aus der ersten Lesson, aber weil diese Perspektive wichtig ist, bekommt sie einen eigenen Punkt. Eine beliebte Redewendung sagt „Der Wurm muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler.“ Dieses Prinzip ist hier verletzt worden. Und das hat wieder mit dem Fokus und der Perspektive zu tun.

Es gibt ein sehr gutes und einfaches Change-Model von Virginia Satir. Es ist ein systemischer Ansatz, der im persönlichen Leben, in Familien und Organisationen gut funktioniert und die Phasen beschreibt.

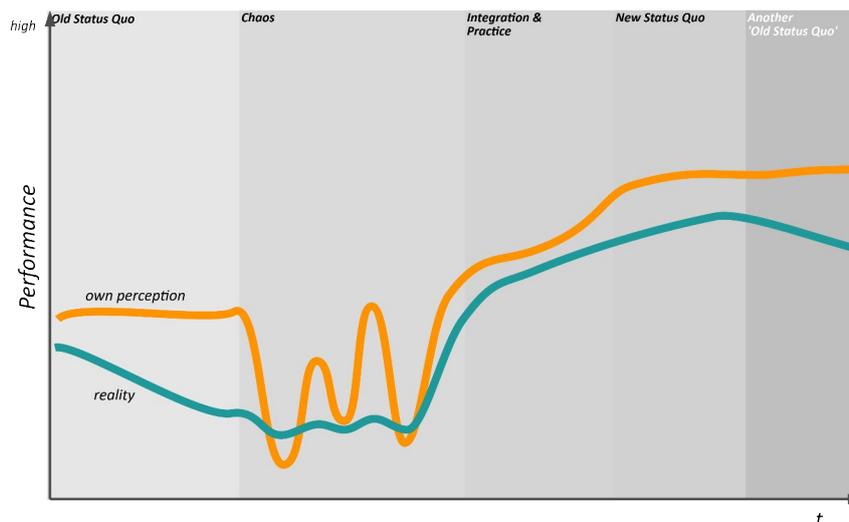


Figure 1: Konzept von einem Change-Zyklus. Die orange Kurve ist im Original und spiegelt die Innensicht des Systems. Die türkise Kurve habe ich ergänzt um die Außensicht, die „Realität“, zum Vergleich zu zeigen. Die Krise, die den Change auslöst, ist ja nichts anderes, als dass das System merkt, dass die interne Wahrnehmung mit einer externen Wahrnehmung nicht übereinstimmt. Also eigentlich ein Synchronisationspunkt.

Wenn wir jetzt eine Organisation mit 500k+ Menschen umstellen wollen, dann ist die Versuchung groß zu sagen „das ist ja ein System“. Vor allem, wenn ich vor allem mit den Sponsoren spreche und dort der Wunsch nach Kontrolle besteht. Das ist ja ein Projekt, dann brauchen wir Meilensteine und einen Plan. Also mache ich *einen* Plan.

Das ist genau der Moment, in dem ich mich mehr um den Angler kümmere, als um die Fische.

Was passiert denn tatsächlich? Wenn wir so eine Änderung ausrollen, dann haben wir den Change-Zyklus für jedes betroffene System. Zur Vereinfachung rechnen wir mal mit 500k Personen und sagen, dass es immer 10er Teams sind und alle betroffen sind.

Dann haben wir auf der Team-Ebene alleine 50k von den Zyklen, die alle anders aussehen, weil jedes Team seine eigene Dynamik hat. Das hängt an verschiedenen Faktoren, die wir uns auch in Lesson 2 + 3 noch anschauen, aber dann kommen auch noch die Generationen und weitere Faktoren hinzu. Wichtig ist zu verstehen, dass jedes Team so einzigartig ist, wie ein Fingerabdruck. Und das hat einen großen Einfluss auf Changes.

Das sind aber nicht alle Systeme. Die Teams sind ja wieder in Einheiten untergliedert und die auch wieder in Einheiten. Und jede dieser Einheiten ist ein eigenes System, was ein eigenes Chart bräuchte.

Um es nicht unnötig zu verkomplizieren, habe ich hier auch noch stark vereinfacht. Tatsächlich hat jeder Inhalt eines Change-Projektes, also die einzelnen Themen, Methoden und Konzepte, aus denen das Projekt besteht, auch einen eigenen Change-Zyklus.

Wieder vom Menschen her gedacht, muss ich modellieren, was aus der Perspektive der einzelnen Person, eine Änderung ist. Wo muss ich mich neuronal neu verdrahten? Und dieses Neu-Verdrahten (für alle), muss das Zentrum meiner Aufmerksamkeit sein.

Hier ist wichtig, dass jedes System einen eigenen Change-Zyklus hat, unabhängig davon, ob wir das darstellen oder nicht. Unser Modell schafft ja keine Realität. Nur je schlechter das Modell ist, desto weniger nützlich ist es.

Und es ist klar, dass wir nicht in der Lage sind, für alle Systeme eigene Modelle zu zeichnen und zu tracken. Vor allem, weil bisher die wichtigste Ebene fehlt: Jede einzelne Person hat auch einen eigenen Change-Zyklus. Da kommen also nochmal 500k, zu den ca. 60k, die wir jetzt schon haben, dazu.

Das „jeden einzeln abholen“ wird bei dem tatsächlichen Vorgehen nur für den C-Level gemacht. Hier ist also ein sehr großer Model-Gap.

## Lesson 2: Forgot The People 1: Humans Are No Machines

Egal, wen ich in dem Projekt fragen würde, alle würden sagen „natürlich sind Menschen keine Maschinen“. Wir wissen es alle. Also wie kann man den Punkt so verkacken? Weil ich Menschen nicht planen kann und es diese unschöne Komplexität des Miteinanders, aber auch in den Menschen gibt.

Das Modell, was ich jetzt zeige, ist teilweise aus dem Cleanroom Software Engineering (Cleanroom SE) geklaut. [[https://insights.sei.cmu.edu/documents/1159/1996\\_005\\_001\\_16502.pdf](https://insights.sei.cmu.edu/documents/1159/1996_005_001_16502.pdf)] Auch wenn das Paper schon alt ist, waren die Autoren weitsichtig. Bzw. die Methode die wir hier benutzen ist sogar noch älter.

Dabei geht es um ein einfaches Stimuli-Response-Modell.

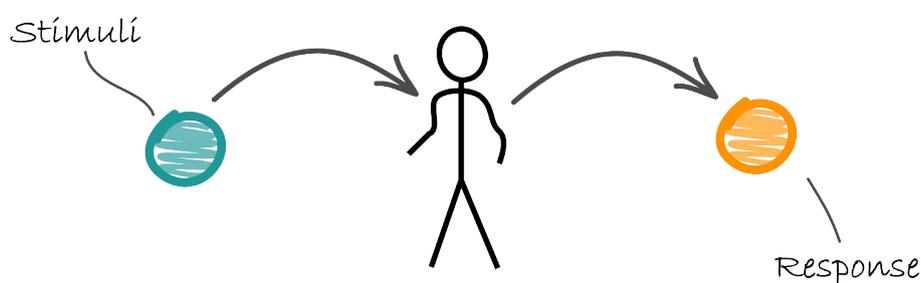


Figure 2: Die einfache, heile Welt

Auch wenn wir wissen, dass Dinge komplizierter oder komplexer sind, tendieren wir in unseren Handlungen schnell zur Vereinfachung.

Der Gedanke ist dann: „Jede Person bekommt eine neue Anleitung und dann wissen sie, was zu tun ist. Die sind ja alle klug und können lesen.“ Also nach der Anleitung werden alle den Stimuli (Aufgabe) in den Response (Ergebnis) überführen. Damit brauchen wir nur die Beschreibungen und alles ist gut.

Ich weiß, wenn man das so aufschreibt, klingt das arg einfach und polarisierend. Das ist Absicht, weil es hilft den Kern herauszuschälen und dann sehen wir leichter, dass wir einige Annahmen treffen, die nicht hilfreich sind. Um nur ein Beispiel zu nennen: Die Kommunikation über Text ist extrem fehleranfällig. Wir bilden nie das gesamte Modell ab, dann ist der Text nicht eindeutig, dann wird nicht alles aus dem Text in ein Modell im Kopf des Empfängers umgewandelt, und nur weil ich eine Information habe, bedeutet das nicht, dass ich so handeln kann und will. Da sind noch viele Stufen dazwischen, die auch bedient werden müssen.

Das gilt auch für dieses Dokument. Ein Grund, warum ich viele Bilder und Geschichten benutze. Trotzdem kommen vermutlich nur 10% an, von dem, was meine Intension war.

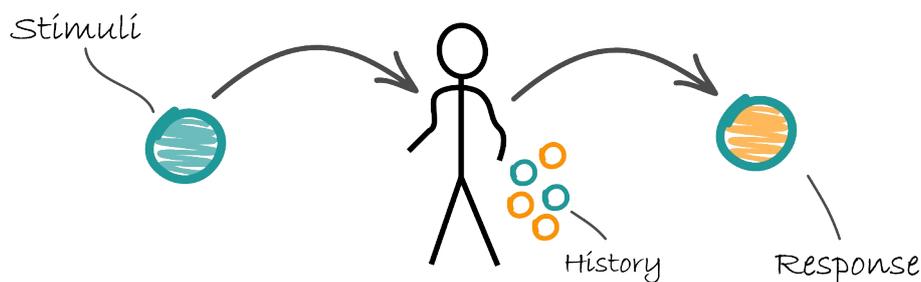


Figure 3: Nehmen wir also die Vergangenheit dazu.

Im Cleanroom SE hat man diese Modelle zur Spezifikation der Systeme verwendet. Und den Autoren war sofort klar, dass Ergebnisse – oder Varianzen in Ergebnissen – oft von der Historie abhängen. Ein gutes Modell muss also die Vergangenheit in Betracht ziehen, wenn es zuverlässige Aussagen über die Zukunft machen möchte. Was war vorher? Was ist die Geschichte? Wie kann sie das Ergebnis beeinflussen? Was waren die letzten vergleichbaren Stimuli? Was ist dann passiert?

Also ergänzen wir die Historie. Diese Betrachtung eröffnet das Verständnis für innere Abläufe und die Varianz, die wir beim Response erleben. Dazu kann es, wenn wir ehrlich sind, die Möglichkeit eröffnen, dass nicht alle Stimuli so positiv angekommen sind.

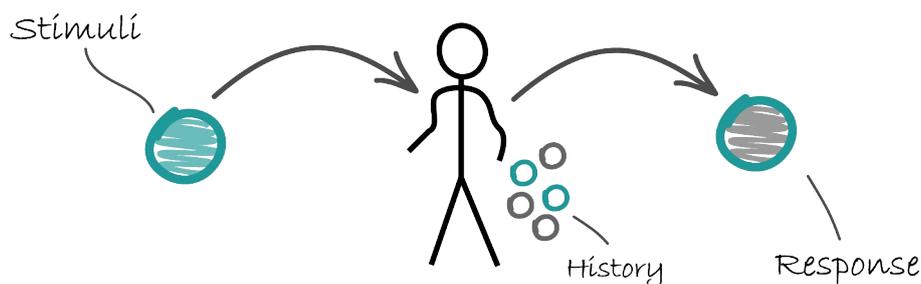


Figure 4: Schlimmer geht immer. Grau, wie immer, der Kontrast zu Orange, wenn die Deep Soft Skills nicht trainiert sind, wir uns also verletzen.

Ohne es hier zu vertiefen, nur ein kurzer Hinweis: Wir sollten bei allen Interaktionen zwischen Menschen, zwischen der Person, der Absicht und der Aktion trennen. Wir selbst sehen uns gerne als Einheit und stimmig. Damit sind wir in der Regel aber die Einzigen. Soll heißen, wir können in bester Absicht das Schlimmste anstellen.

Diese Betrachtung erschließt dann schon mal, warum wir Varianzen haben. Und es erklärt auch Widerstände. Dennoch bekommen doch alle dieselben Stimuli und verhalten sich doch völlig unterschiedlich? Was denn jetzt noch?

Das ist unser Eisberg aus Hard Skills und Deep Soft Skills. Dieser Eisberg – unser innerer Zustand –, bestimmt, wie wir die Welt erleben. Sowohl als Sender, als auch als Empfänger. Deswegen können wir kein Modell bauen, ohne diesen inneren Zustand – in vereinfachter Form – miteinzubeziehen.

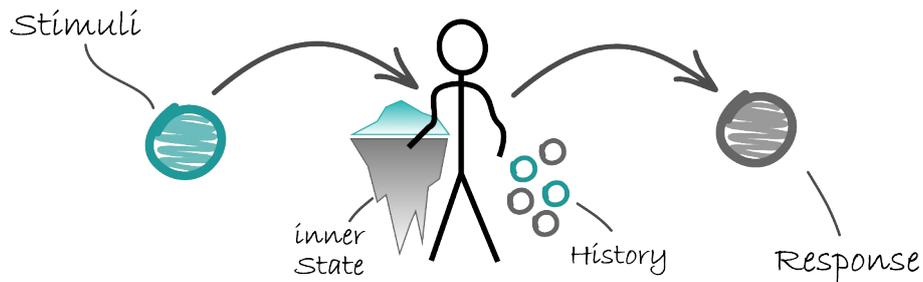


Figure 5: Der innere Zustand ist eine weitere Dimension.

Und daher muss es auch der erste Schritt sein, diesen inneren Zustand zu erfassen und darstellbar zu machen. Der innere Zustand ist es auch, der den Zeitrahmen für ein Change-Projekt vorgibt.

Grau bedeutet dabei nicht „böse“, sondern untrainiert bzw. extrem verletzt und enttäuscht. Nennen wir es den Resignation-Level. Auf einer Skala von 1..10, mit 10 die maximale Resignation.

Die Geschichte dazu ist einfach: Stell dir vor, du bist mit jemandem verabredet, der dir richtig wichtig ist, aber ihr seht auch nicht so oft. Das kann ein Elternteil, ein Mentor, ein Kind, ein:e gute:r Freund:in sein. Wenn ihr eine Person vor Augen habt, dann geht's weiter.

Also ihr macht Zeit und Ort für ein Treffen aus. Dann kommt der Termin und das Treffen ist am anderen Ende der Stadt, sodass du ein bisschen unterwegs bist. Und dann sitzt du da und wartest, aber niemand kommt.

Am nächsten Tag kommt dann eine Nachricht von der Person und sie schreibt „Ah, tut mir leid, das hat gestern leider gar nicht geklappt.“ Naja, ist halt Pech. Kann ja immer was sein.

Also ihr macht nochmal was aus und – um es hier kurz zu machen – es ist wieder dasselbe. Du sitzt alleine da und es kommt wieder die gleiche Nachricht am nächsten Tag.

Schon frustrierend.

Jetzt hinkt das Beispiel schon, weil vermutlich niemand mehr einen dritten geschweige dann 20ten Versuch unternehmen würde.

Aber diese Situation haben wir in vielen Unternehmen. Jedes Jahr gibt es irgendwelche Versprechen, die groß angekündigt werden, aber es kommt nichts an. Es kommt dann auch keine Erklärung, Entschuldigung oder „oh, das haben wir daraus gelernt“, sondern einfach Schweigen. Wir vergessen das Ganze wieder.

Und mit jeder dieser Aktionen steigt der Resignation-Level. Spätestens ab 4-5 glaubt niemand mehr ein Wort.

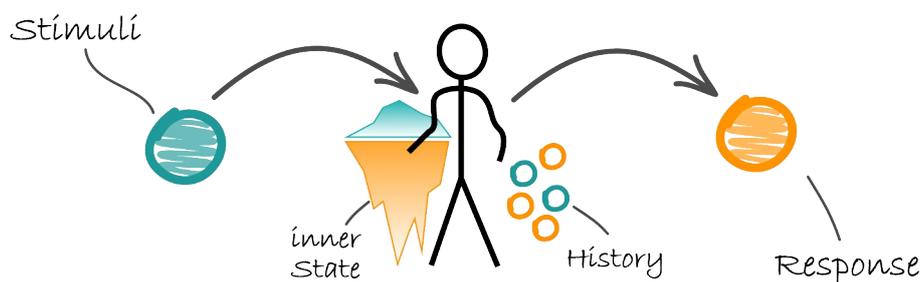


Figure 6: Das ist die implizite Annahme hinter dem Vorgehen

Die letzte Abbildung zeigt unser implizites Modell, auf dessen Basis wir die Changes definieren. Das ist unser implizites Modell von der Welt. Aber es ist unglaublich weit weg von der Realität. Und daran scheitern die Change-Projekte.

Und um ganz ehrlich zu sein: Es kann lange dauern, bis wir überhaupt eine Basis geschaffen haben, auf der wir arbeiten könnten. Vertrauen entsteht über vertrauenswürdiges Erleben. Das braucht Zeit und Wiederholung.

Und es muss vertrauenswürdiges Erleben sein, wenn es darauf ankommt. Solange alles entspannt ist, halten wir uns alle an unsere Werte. Aber wenn ich unter Druck bin oder einen persönlichen Vorteil erzielen kann, zeigt sich, wer ich wirklich bin.

## Lesson 3: Forgot The People 2: We Are Not All Pioneers

Diese Lektion hängt stark mit der vorherigen zusammen, geht aber in eine weitere Richtung. Einer unserer [Beliefs](#) bezieht sich auf den Aufbau von Populationen: Wir haben die Pioneers, die Guardians und die Lifelines.

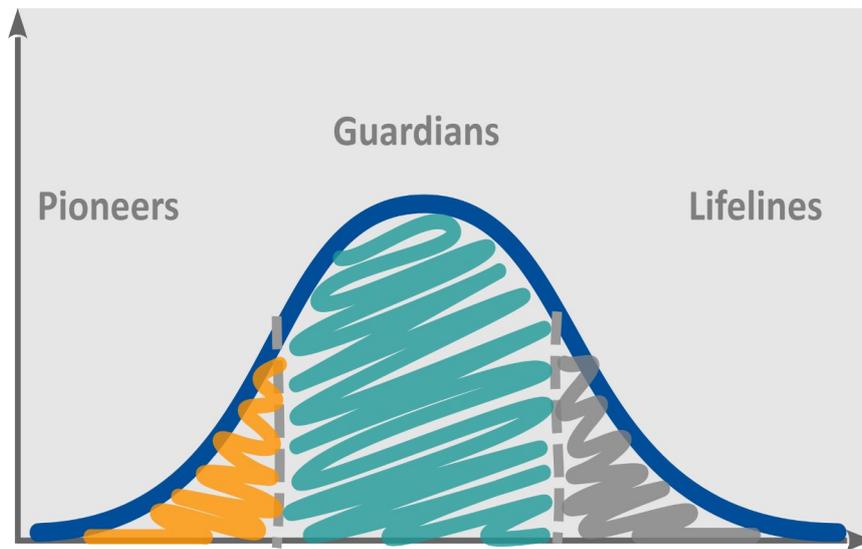


Figure 7: Aufbau einer gesunden Population

OrgIQ sieht alle diese Persönlichkeitsausprägungen als wertvoll an. Sie stehen nicht in Konkurrenz zueinander, sondern ergänzen sich. Sie haben unterschiedliche Aufgaben in der Organisation.

Und manchmal kann man die Lifelines mit Menschen mit einem hohen Resignation-Level verwechseln, aber das ist systemisch etwas völlig anderes. Die Verhaltensweisen können sich manchmal gleichen, aber aus unterschiedlichen Gründen.

Und das ist die nächste Kritik am klassischen Vorgehen:

- ▶ Wenn wir einen laufenden Prozess haben, dann sollen alle *Guardians* sein und den Prozess leben
- ▶ Wollen wir einen Change machen, dann sollen alle *Pioneers* sein und den Change toll finden und vorantreiben
- ▶ Und wenn was schiefgeht, dann sollen alle Lifelines sein, die alles reparieren und wiederherstellen

So funktionieren Menschen nicht. Wir haben für alle diese Aufgaben Menschen, die das können. Und die müssen wir gezielt ansprechen. Die Magie der Population ist eben, dass wir für alle Situationen die richtigen Leute haben, aber nicht alle sind alles.

Hier geht es ja um Changes, also muss ich mich in der ersten Runde auf die Pioneers konzentrieren, die abholen und machen lassen. Dann können die Guardians entscheiden, ob sie das übernehmen oder ablehnen. Und das ist schon ein Aspekt davon, dass wir mit dem System oder gegen das System arbeiten können, was zum nächsten Punkt führt.

## Lesson 4: Working Against The System

Zu schnell und zu viel auf einmal.

Ein Roll-Out dieser Größe, würde einer Integration von 50-500 Millionen Zeilen Code entsprechen, ohne es vorher jemals kompiliert, gereviewt, getestet oder integriert zu haben.

Wer jetzt nicht aus der Software kommt, versteht das Bild vielleicht nicht so ganz, aber es ist trotzdem nützlich. Also richtig große Systeme, wie ein Windows 11, haben vielleicht 100 Millionen Zeilen Code. [<https://www.visualcapitalist.com/millions-lines-of-code/>]. Daraus kann man jetzt nicht direkt Komplexität ableiten, aber es kann ein Gefühl von der Unübersichtlichkeit vermitteln. Niemand kann soviel Code im Kopf haben. Wir können als Mensch vielleicht 10.000 Zeilen gleichzeitig kognitiv erfassen.

Und deswegen zerlegen wir große Systeme in kleine Häppchen, die kognitiv verständlich sind, bauen diese Häppchen, prüfen die und bauen viele von den Häppchen zusammen. So werden aus den Häppchen wieder Einheiten, die ich kognitiv erfassen kann, die baue ich wieder zu Einheiten zusammen und so weiter, bis ich alles habe und es hoffentlich funktioniert.

Bei der Beschreibung in einer einfachen Hierarchie (oder funktionalen Dekomposition) mache ich natürlich wieder viele Annahmen zur Vereinfachung, die uns in der Praxis das Leben schwer machen, weil es nicht so leicht ist.

Und so ist es auch, wenn unsere Einheiten nicht Code, sondern Menschen sind. Und das ist das, was (große) Organisationen so schwierig und unhandlich macht. Zumindest im Clockwork. Selbst wenn wir versuchen wollten die Aufgabe eines Menschen in einer Organisation nur mit 1000 Zeilen Code zu beschreiben, dann wären das bei einer 500k+ Organisation mindestens 500 Mio Lines of Code. Ohne die ganzen Dynamiken und Querbeziehungen zu betrachten. Das ist schon eine ordentliche Hausnummer. Solche Systeme entstehen über Jahrzehnte.

Mir ist klar, dass nicht jeder Mensch eine eigene Beschreibung braucht, das machen wir über Rollen. Aber ein Mensch ist auch kein Automat, in den ich Code reinstecke und dann das fertige Ergebnis rauskommt.

Die Herausforderung ist es ja, ein System zu schaffen, indem jede Person – im Einklang mit der persönlichen, individuellen Menschlichkeit – ihrer Aufgabe nachkommt. Die Komplexität bei Changes in dieser Größenordnung liegt also nicht darin, dass wir soviel „Code“ produzieren müssen, sondern dass wir 500k individuelle Rechner haben, auf denen wir Teile des Codes zum Laufen bekommen sollen. Und wenn wir das als die Kernherausforderung verstanden haben, weil wir anfangen vom Menschen her zu denken, verstehen wir auch die Größe der Herausforderung.

Und deswegen brauche ich viel mehr Zeit für solche Veränderungen, als 1 oder 2 Jahre. Die Vorgabe ist aber oft ein strammer Zeitplan, der – neuronal, sozial und psychologisch – völlig unmöglich ist. Also in der Anforderung steckt schon ein Teil des Problems.

Und wenn wir, als Berater mit Rang und Namen, vor der Frage stehen, ob wir den Umsatz nehmen oder jemand anderes, dann ist die Verlockung groß, ein Versprechen zu geben, was nicht zu halten ist. Weil schaffen wird es keiner in der Zeit.

Und wenn jemand sagen würde, was es braucht und wie lange es dauert, dann gibt es keinen Auftrag. Also ein großer Teil des schlechten Rufs, den Berater haben, ist von den Kunden erzeugt. Wir wissen, was wir ändern müssten, aber das ist zu schmerzhaft, also lieber viel Wind machen und nichts ändern. Aber nachher sagen können „Wir haben es doch probiert“. Und das ist auch ein legitimes Businessmodell.

## **Lesson 5: C-Levels Are Human Too**

Egal welche Position der Karriereleiter wir erklimmen, wie viel Macht und Ansehen wir von außen bekommen, unserem Inneren ist das völlig gleich. Wir funktionieren alle nach demselben Prinzip. Das gilt für die Organe, wie für unsere Psychologie.

Und damit haben wir alle unsere Menschlichkeit. Unsere persönliche Perspektive, Glaubenssätze, Erfahrungen und Ängste. Dazu gehören Scham, Verlustängste. Angst den Erfolg zu verlieren oder auch Angst vor dem Gesichtsverlust. All das ist dann das Ego und das steht einer echten Veränderung im Weg.

Die Kernfrage ist also „Wollt ihr die Veränderung wirklich oder wollt ihr nur Aktionismus zeigen, aber am Denken nichts ändern?“.

Denn Teil der Veränderung ist es zu akzeptieren, dass das System nicht an uns hängt. Das System, das wir verantworten, betreuen wir nur. Es ist eigenständig. Und nur wenn wir es die ganze Zeit stören, ist es alleine hilflos und klein. In der Psychologie sprechen wir von der erlernten Hilflosigkeit.

Und davon wollen wir ja weg, richtig?

# The OrgIQ Approach

Wenn wir jetzt vom Menschen kommen und das OrgIQ-Werkzeug haben, wie würden wir dann vorgehen?

## Baseline

Als Erstes müssen wir verstehen, wie der innere Zustand der Organisation ist. Wir brauchen eine Übersicht über Pioneers, Lifelines und Guardians, aber auch über den grau/orange Zustand. Am besten für jede Person, aber auf Team-Ebene ist es schon ein guter Anfang. Denn das Persönliche können später auch die Teams selbst machen.

Eine vollständige Abdeckung der Teams wäre super, aber oft reichen Stichproben, um ein Gefühl zu bekommen. Gerade, was den Resignation-Level betrifft.

Auch interessant ist, dass es selbst in den toxischsten Unternehmen immer ein gallisches Dorf gibt oder eine Insel der Glückseligen. Manchmal sogar mehrere Dörfer oder Inseln. Diese zu kennen und zu nutzen ist super wertvoll und kann die Transformation beschleunigen. Dazu sollten sie dann zum Vorbild erklärt werden. Das führt zum nächsten Punkt.

## C-Level Job

Das Clockwork hat bei so einem Change gar nicht so viel zu tun. Das ist die gute Nachricht. Dafür ist ein kleiner Teil, von dem, was zu tun ist, total unangenehm. Und so traurig es ist, meiner Schätzung nach – und die Literatur stützt das – ist es das Fehlen von der Bereitschaft das zu tun, dass die ganzen Projekte zum Scheitern bringt.

Die Aufgabe vom Clockwork – in einer Organisation mit hohem Resignation-Level – ist, zu sagen: „Also Dan hat mit uns gesprochen und uns ist was aufgefallen. Wir haben gemerkt, dass wir euch die letzten 10 Jahre in verschiedene Richtungen geschickt haben. Das tut uns leid. Wir verstehen, dass ihr uns heute und hier nicht glaubt. Und wir verstehen auch, dass ihr Zeit braucht uns wieder zu vertrauen. Und wir sind dafür verantwortlich. Wir übernehmen auch die Verantwortung von unseren Vorgängern, die es genauso gemacht haben. Doch diesmal wollen wir es wirklich anders machen. Und die Info bekommt ihr in den nächsten Tagen. Danke.“

Und das sollte das Management auf allen Ebenen verkünden und leben. Und sich dann auch daran halten.

Das „daran halten“ heißt, der Organisation Richtung zu geben (Purpose) und klar über die Ergebnisse (Results) sprechen. Und den Prozess, der auf diese Aussage hin startet, nicht stören.

Das ist schwer, weil der Prozess unter der Oberfläche stattfindet. Das sind Minimum 1-2 Jahre, können auch mal 5 Jahre sein. Und über diesen Zeitraum Geduld zu haben und in eine Richtung zu gehen, ist schwer.

## Empower Network

Das Netzwerk umfasst alle. Also auch das gesamte Clockwork ist hier mit dabei. Da begegnen wir uns auch als Menschen. Weil das ist der Teil, indem wir alle gleich sind.

Auch wenn das Clockwork sich vielleicht Jahre in Geduld übt, passiert natürlich nicht nichts in der Zeit. Denn Heilung geschieht selten einfach durch Zeit alleine. Ich muss mit dem aufhören, was krank macht und auch etwas für die Gesundheit tun.

Zwei Dinge starten sofort. Das gesamte Netzwerk (da gehört das Clockwork ja dazu), wird in *Collaboration* geschult. Das bedeutet, dass wir die Prinzipien, die das Netzwerk – also das Gehirn der Organisation – bilden, verstehen und fördern können. Wir können intelligente Organisationen nie direkt erzeugen, aber wir können Umgebungen schaffen, in denen die Organisations-Intelligenz mit hoher Wahrscheinlichkeit entsteht. Und Intelligenz umfasst alle Ebenen von Skills; von den bekannten Hard Skills, bis runter zu den Deep Soft Skills.

Das wird auch weiter regelmäßig gemessen. Es geht darum, dass wir eine Organisation bauen, die mit den Deep Soft Skills genauso systematisch und professionell, aber auch entspannt umgeht, wie bisher mit allen andern Kompetenzen.

Die Schulungen sollen aber nicht durch Externe stattfinden. Sicher wird OrgIQ den Anfang machen und den Prozess begleiten, aber das Knowhow soll intern aufgebaut werden. Es geht darum, dass das Netzwerk schon zu diesem Zeitpunkt anfängt „selbstlernend“ zu werden.

Der Punkt bei dem Selbstlernen ist, dass die neurologisch-sozial-psychologischen Inhalte direkt auf die Organisation angepasst werden. Und das können die Menschen im Netzwerk viel besser, als jeder Externe.

Und mit diesen ganzen Dingen fangen natürlich die Pioneers an. Und die „gallischen Dörfern“. Also wir gehen mit dem Flow, statt alles gegen die natürliche Strömung/Energie der Organisation zu machen.

Alles, was gegen das System geht, arbeitet gegen einen extrem hohen Widerstand, was extrem hohe Kosten verursacht. Deswegen ist es wichtig, erst die Strömung in die richtige Richtung zu lenken, und dann mit der Energie des Systems zu arbeiten. Die Richtung der Strömung ist der Purpose. Und damit der Purpose die Menschen erreicht, braucht es Beständigkeit und Vertrauen. Vertrauen braucht Offenheit, was tatsächlich ein sehr anspruchsvoller Wert ist. Und damit kommen wir zum zweiten Punkt, der direkt startet.

## Value Watcher

Gelebte Werte sind der Schlüssel. Da wir aber mit der Interpretation von Werten über lange Zeit sehr flexibel umgegangen sind, wird es Zeit, das wieder zu üben. Das fängt mit dem Clockwork an und strahlt von da aus. Uns allen muss klar sein, dass wir Menschen es merken, wenn andere gegen die Werte verstoßen. Wir nehmen es wahr und sind viel sensibler, als wir es ausdrücken. Ein Großteil geht am Bewusstsein vorbei. Wir fühlen es mehr, als das wir es wissen. Und deswegen verschwindet auch das Gefühl von Loyalität und Vertrauen. Deswegen kann das Clockwork nie mehr Werte einfordern, als es selbst vorlebt. Das Handeln zählt und nicht das Reden.

Und das soll spielerisch, aber gleichzeitig auch ernsthaft sein. Also die Value Watcher sind die „Jurisdiktion“ im Sinne der Gewaltenteilung. In der Umbauphase sollte das eine externe Organisation sein, zum Beispiel wir von OrgIQ übernehmen das. Wenn Organisationen ernsthaft an einer neuen Struktur interessiert sind, dann ist es sinnvoll, nach einiger Zeit intern eine wirklich unabhängige Organisation dafür zu schaffen. Wichtig: Sie darf in keiner Form an der Struktur hängen, sondern muss tatsächlich unabhängig und unpolitisch sein.

Die Aufgabe der Value Watcher ist, dass es eine Stelle gibt, an die jeder Werteverstoß berichtet werden kann. Unabhängig von der Position. Das schließt also C-Level und alle anderen auch mit ein. Die Value Watcher zählen erst mal nur und prüfen oder fragen auch nach. Aber zum Verstehen und um den Lernprozess zu starten. Dennoch wird es besonders zu Beginn immer Widerstand und Diskussionen geben. Wir sind das Blame-Game halt gewohnt.

Also, es geht nicht um Verurteilung, sondern einen langsamen, spielerischen Lernprozess, der der Welt und der Organisation Gutes tut. Und unser Ansatz ist wertvoll und spielerisch, weil Stiftungen davon profitieren. Nehmen wir an, euer großes Thema im Rahmen von Nachhaltigkeit ist der Regenwald, dann würden wir ein Regenwald-Projekt auswählen, dem alles zugutekommt.

Die Idee ist einfach: Werteverstöße werden „bestraft“. Zu jedem Werteverstoß gibt es eine Rechnung. C-Level ist vielleicht 100k€ pro Werteverstoß und ein Teamleiter vielleicht noch 5k€. Die sollen das – erst mal – nicht selbst zahlen, sondern das übernimmt die Organisation. Es geht nur darum, dass wir den verborgenen Schaden, den jeder Werteverstoß mit sich bringt, sichtbar machen. Das ist die wichtigste Metrik der Transformation. Das, was bisher versteckt, ignoriert, geleugnet und verdrängt wurde, bekommt eine Bühne. Und das ist der erste Schritt in die Offenheit.

Dazu empfehlen wir auch, sich auf wenige relevante Werte zu konzentrieren. Es ist klar, dass durch die Code of Conducts eine Unmenge an Werten gefordert wird, die nie alle einzuhalten sind. Zumindest nicht in Organisationen mit hohem Grau-Anteil oder einem Resignation-Level über 3. Deswegen fangen wir mit einer kleinen Auswahl an, die uns in Richtung Vertrauen führt. Ehrlichkeit ist zum Beispiel ein guter Anfang. Offenheit dann ein Jahr später.

Diese Werte und deren Umsetzung muss allen klar sein. Bei Offenheit ist zum Beispiel ein wichtiges Element, dass ich nie mehr über Personen rede, sondern nur noch miteinander. Egal auf welchem Level. Und falls es mal passiert, dann informiere ich die betroffene Person so schnell wie möglich. Mit Inhalt und den beteiligten Personen.

Das war der Punkt mit dem Werte lernen.

## What Else?

Das ist der Kern. Das Fundament. Darauf kommt dann der eigentliche Inhalt des Changes. Wie am Anfang schon gesagt, geht es nicht darum, alles Bisherige abzulösen oder schlecht zu machen, sondern nur um ein paar Aspekte zu ergänzen.

Durch diese Brille sehen wir manches besser und klarer, was uns in der Vergangenheit rätselhaft war. Denn je besser wir die Menschen verstehen, verstehen wir unsere Organisation und unsere Kunden.

Und je besser wir miteinander umgehen, desto produktiver werden wir. Hier im Beispiel: Dann lernen wir halt SCRUM. Warum nicht? Aber vorher schaffen wir das Fundament und die Intelligenz, damit umzugehen. Und die Multiplikatoren, die wir haben und das selbstständige Lernen, benutzen wir, um den Change zu verteilen. Zu prüfen, verbessern, anzupassen und zu verteilen. Eine enorme Entlastung des Managements und ein Folgen der systemischen Strukturen.

Und da wir ein stabiles Netzwerk gebaut haben, haben wir auch nicht mehr die Probleme der zentralen Steuerung und Kontrolle, die beliebig teuer werden kann, sondern machen es entlang des Netzwerks. Wir folgen der natürlichen Struktur des Systems. *Wir lassen das System für uns arbeiten, anstatt gegen das System zu arbeiten.*

Diese grundlegend andere Sicht ist der Game-Changer. Dazu brauche ich sicher ein hohes Vertrauen in das System. Und das ist in allem das zentrale Element. Vertraue ich dem System, das ich gebaut habe?

Einer der wesentlichen Elemente um Changes mit dem System und ohne Widerstand umzusetzen ist es, dass wir vorher klar machen, warum der Change gut für das System ist.

Der Grund für Resignation und Widerstand ist ja, dass in der Vergangenheit oft etwas als „gut für euch“ verkauft wurde, was einen völlig anderen Grund hat. Also fehlende Ehrlichkeit, Transparenz und Offenheit.

Selbst externe Vorgaben können einfach offen formuliert werden „Wenn wir xyz nicht machen, und ja, das kann uns Mehrarbeit machen, dann verlieren wir den Status zyx und damit Kunden. Um weiter Erfolg zu haben, brauchen wir das also. Und ihr schaut, dass wir es auf die beste Art in unsere echten Abläufe integrieren und vielleicht können wir so noch irgendwo besser werden.“

Wenn es dann ein ganz neues Thema ist, wird noch ein neues Milieu geschaffen, so dass die Expertise im Clockwork auftaucht und damit Purpose und Fokus bekommt. Die Einbindung der Expertise macht dann wieder das Network.

Bei dem Beispiel mit SCRUM muss ich vorher nur klarmachen, wie das in unseren Purpose passt. Warum ist das ein guter Schritt, wie wir unseren Purpose leichter, besser, sinnvoller erreichen?

Ein Change soll eine Reise sein. Wir geben das Ziel vor und dann bringt jeder seine Expertise und Ideen ein, damit die Reise schön wird, aber wir auch am Ziel ankommen. Das Bild funktioniert für euch natürlich nur, wenn Reisen mit Freude verbunden ist. Denn darum geht es letztlich: Eine Umgebung schaffen, in der wir mit Freude lernen und ausprobieren. Denn Freude und Spaß helfen dabei, dass wir ca. 20 mal weniger Wiederholungen brauchen um Neues zu lernen.

Im System hat jeder hat seinen eigenen Change-Zyklus im Blick. Und wir alle sind viel entspannter, wenn wir verstehen, was warum mit uns passiert. Das bedeutet auch, dass niemand mehr als 2-3 Change-Zyklen kennen muss. Das sollte immer die eigene Realität (Milieu) abdecken.

Dann das ist das Schöne an Komplexität: Sie entsteht dadurch, dass ich viele Einzelsysteme überlagere. Aber sie verschwindet auch wieder, wenn ich sie verteile.

Komplexität kann ich – per definitionem – nicht zentral beherrschen. Aber wenn das mein System für mich macht, muss ich es auch nicht.

## Our Promise

Wenn ihr die Bereitschaft habt und wirklich was ändern wollt, dann gebt uns die 5 Mio € und 5 Jahre Zeit. Dann werden wir prüfen, wie lange der Umbau dauert und danach ist die Organisation in einer Form, die sich niemand wirklich vorstellen konnte. Eine Produktivität und Zufriedenheit, die außergewöhnlich ist.

Warum können wir das versprechen? Weil wir so toll sind? Nein, weil wir genug Organisationen gesehen und erlebt haben und wissen welche Schätze in euch stecken. Wenn diese Schätze sich entfalten, dann wird es einzigartig. Das ist das Spannende: Auch wir wissen nicht, was bei euch passieren wird. Wir wissen nur, dass es passieren wird, wenn die Umgebung es zulässt.

Und ganz ehrlich, 7% der Organisationen können das gut alleine schaffen. Die nehmen das Material von OrgIQ und anderen Quellen und machen es einfach. Hoher Orange-Anteil, niedriger Resignation-Level, hohe emotionale Kompetenz und wenig Ego. Ihr braucht uns nicht.

Und bei 80% der Organisationen sind die Entscheider noch nicht bereit, das Ego aufzugeben. Auch völlig okay. Ihr macht es später, wenn der Druck von außen wächst. Ihr seid halt eher Guardians oder Lifelines.

Wir, als OrgIQ, interessieren uns für die 13%, die wirklich wollen und ein wenig Starthilfe und Begleitung brauchen. Wir passen zusammen und wir freuen uns auf euch.

Ihr seid die, die Vertrauen in der Organisation wollen, auch wenn es was kostet. Wir brauchen Vertrauen und Offenheit, dann klappt das mit jedem Change, von dem das [System profitiert](#). Für Vertrauen brauchen wir die Offenheit und die muss aus dem Clockwork kommen.

Das, was ich im Clockwork vorlebe, kann ich im Netzwerk erwarten. Und diese Bereitschaft, diese Offenheit zu geben, ist der Schlüssel. Das ist der Kern der über Erfolg und Misserfolg entscheidet. Misserfolg nicht im Sinne von Umsatz, zumindest nicht direkt. Aber im Sinne davon, dass ich die Herzen der Menschen verliere.

Wenn Purpose und Richtung da ist, können wir auf die interne Intelligenz jedes Menschen in der Organisation zugreifen. Und die benutzen und fest damit rechnen. Denn: Jeder der Menschen in unserer Organisation wünscht euch jeden Erfolg! (Zumindest wenn sie nicht völlig grau sind, und das sind sie dann ja nicht mehr.)

Wenn die Intelligenz aber abgeschaltet ist – nicht erlaubt – dann gilt das nicht. Das ist der Unterschied zwischen einer intelligenten zu einer dummen Organisation. Die dumme Organisation ist beschränkt auf die Intelligenz weniger Einzelner. Diese Menschen fühlen sich dann auch überfordert, weil das eben kein Mensch leisten kann. So bauen wir unglückliche aber unersetzliche Engpässe und halten die Organisation in einer ungunstigen und teuren Abhängigkeit.

Also lasst uns smarte Changes in intelligenten Organisationen machen. Wir können bei dem Thema auch weltweit noch zu den Pioniers gehören. Starten wir heute.