



**Hans Geißlinger** ist Gründungspartner bei Expedere (Kreation & Story Writing). Er doziert er an der Humboldt-Universität zu Berlin am Institut für europäische Ethnologie und ist Geschäftsführer der Story Dealer A. G. In seinen Studien widmet er sich vor allem der Kulturosoziologie.

**Stefan Raab** ist Gründungspartner von Expedere (Change-Architektur & Interventions-Design) und dort als Change Manager und Sparringpartner für fundamentalen Wandel aktiv. Ferner ist er Geschäftsführer der Dr. Stefan Raab VALUE – CHANCE – MANAGEMENT GmbH und Dozent an der Business School ZfU in Thalwil (Schweiz).

## Hans Geißlinger, Stefan Raab Form folgt Funktion: Die Strategische Inszenierung

Vorweg: Wir sprechen von Design Thinking, wenn sich interdisziplinäre Gruppen zusammenschließen und ausgehend von der richtigen Fragestellung in einem interaktiven, anwendungsorientierten Prozess Konzepte entwickeln und umsetzen. Wir verstehen darunter eine Denkhaltung, bei der es darum geht, aus einem gesetzten Zukunftsentwurf heraus den Status quo mit möglichen Optionen aufzuladen, anstatt Bestehendes nur zu variieren. Design heißt am Verbrauchen orientiert, auf Aktion entwickelt – mehr gehandelt als geredet. Wenn also in einem Unternehmen quer durch die hierarchischen Ebenen eine kleine Gruppe für ein besonderes Vorhaben gecastet wird, wenn der Auftraggeber sein Zukunftsentwurf mit zentralen Leitunterscheidungen markiert, wenn diese Wertposition einen Impuls auslöst, der den Spielraum für neue Entscheidungsoptionen öffnet, dann sind wir in medias res, wie das folgende Beispiel einer Strategischen Inszenierung zeigt. Dieses Interventionsdesigns ist keine Speisekarte – hier wird gekocht.

### Das Tool »Inszenierung«

Der Begriff entstammt dem 19. Jahrhundert und bezieht sich zunächst nur auf das Theater. *La mise en scène*, die Setzung in die Szene. Damit ist das Zur-Erscheinung-Bringen von etwas gemeint, das zunächst woanders existiert – im literarischen Text. Um es anschaulich werden zu lassen, braucht es die Imagination. Inszenierung ist also keine Darstellungs-, sondern eine Erzeugungsstrategie.

Durch die seit den 60er Jahren des 20. Jahrhunderts von Künstlern und Kritikern proklamierte bzw. beobachtete Entgrenzung der Künste (performative Wende) erfährt der Begriff eine sprunghafte Ausbreitung und dringt tief in die Erfahrungswelt unseres Alltags ein. Inszeniert wird heute nahezu alles, vom Wahlkampf über den Irakkrieg, die Zweisamkeit eines Candle-Light-Dinners bis zur Wahl des Papstes. An den Beispielen zeigt sich, dass unser Alltagsverständnis hier in die Irre führt. Die Inszenierung einer Papstwahl hat keinen inszenierten Papst zur Folge, der nur so tut, als ob er einer wäre. Im Gegenteil: Die Verkleidung der Kardinäle, ihre Einkerkierung, der weiße Rauch – aus all diesen inszenatorischen Elementen speist sich die Kraft, die einen Joseph Alois Ratzinger in einen Papst Benedikt XVI. verwandelt. Mit anderen Worten: Inszenierungen lassen Wirklichkeiten entstehen, greifen in sie ein oder transformieren sie. Die Fähigkeit, zu inszenieren, zählt zu den zentralen Kulturtechniken aller menschlichen Ge-



Wo andernorts möglichst lückenlose Systeme der Kontrolle Unvorhersehbarkeiten zu vermeiden suchen, basiert der Verlauf von Geschichten auf dem Unvorhersehbaren, dem Geheimnis, dem Rätsel, das es zu lösen gilt. Ob es sich dabei um erfundene Geschichten handelt oder um solche, die das Leben schreibt: Am Anfang steht die Aufgabenstellung, die Herausforderung, und die Möglichkeiten, sie zu bewältigen sind vielfältig.

#### **Vier Meta-Regeln zur Funktion**

Menschen lernen, indem sie aktiv aus ihren Erfahrungen in und mit der Welt Erkenntnisse produzieren. Lernen ist ein Prozess des Herstellens und Erschaffens. Er hinterlässt Nachhaltigkeit vor allem dort, wo nicht nur passiv gesehen oder gehört, sondern gehandelt und erlebt wird. Es gibt keine Außenposition mehr, keinen neutralen Beobachter, keinen Erzähler. Das denkbare Mögliche bleibt nicht im Virtuellen. Es wird in die Welt gesetzt: *Handlungsorientierung statt Sprachspiele!*

Da in Organisationen gewachsene Strukturen, Hierarchien, soziale Rollen und Verhaltensmuster dort immer wieder auch ihre Bestätigung erfahren, bedarf es eines fremden Kontextes, um das Spiel neu zu mischen; eines Kontextes, der die bisherigen Ordnungen ins Rutschen bringt: eines Erlebnisraums jenseits des Bekannten und Gewohnten. Verfremdung heißt dabei, Handlungssituationen und Identitäten zu wechseln, um das Überschreiten bisheriger Grenzziehungen zu ermöglichen. Die zweite Regel lautet: *Verfremdung statt Beibehaltung des Kontextes!*

Nicht zu wissen, was auf einen zukommt, mag unangenehm sein – tatsächlich ist jeder wirkliche Entscheidungsprozess davon geprägt. Die Menschen interpretieren, vermuten, bewerten, tauschen sich aus, setzen sich auseinander. Der dabei erzielte Spannungszustand schafft Aufmerksamkeit und Relevanz. Damit sind wir bei der dritten Regel: *Irritation statt Routine!*

Nur was tatsächlich scheitern kann, besitzt, wenn es denn gelingt, auch einen Wert. Statt möglichst lückenlose Systeme der Kontrolle von Unvorhersehbarkeiten aufzubauen, ist der Umgang mit dem »Risiko« eine *conditio sine qua non*. Um in die Welt des Handelns – der Herausforderungen, des Anpackens, Entscheidens, Realisierens – zu gelangen, bedarf es eines Prozesses, dessen Ergebnis nicht vorher präzise festgelegt ist. Die vierte Regel lautet: *Risiko statt Kontrolle!*

Denken wir uns Kultur als ein unsichtbares Feld, das durch Rituale, Werte, Handlungsweisen, Gewohnheiten, Überzeugungen, Beziehungen und vor allem auch durch Erfahrung entstanden ist. Man kann es nicht sehen oder messen, aber man kann mit ihm in Kommunikation treten – allerdings nicht durch die Weitergabe von Informationen. Mentale Felder verändern sich, indem man Aufmerksamkeit erregt und eingefahrene Muster irritiert.

Das Interventionsdesign muss dem System gerecht werden, auf seine Wirkung abgestimmt sein und seine Dynamik berücksichtigen. Strategisch inszenieren heißt, mit Reizen zu arbeiten, die bestehende Ordnungsmuster vorübergehend außer Kraft setzen und nach neuen verlangen.

#### **Wert und Strategie**

##### **Der Auftrag**

In den letzten Jahren wurden die für das Unternehmen anfallenden Kosten durch verschiedene Effizienzprogramme insbesondere in den Produktionsbereichen deutlich gesenkt. Nun waren die Supportfunktionen beauftragt, ein neues Management-Modell einzuführen. Damit sollte für den HR-Bereich auch eine deutliche Orientierung an übergreifenden personalpolitischen Leitlinien auf Konzernebene und eine verstärkte strategische Positionierung der Personalarbeit erreicht werden; eine Organisationseinheit, die aus einem neuen Selbstverständnis agiert und sich als »HR-Businesspartner« im Unternehmen positioniert. Im Kern sollten mit dem Geschäftsmodell die Zusammenarbeit der lokalen Personalbereiche verbessert, die Integration von HR erhöht und die Voraussetzungen für die Gestaltung standortübergreifender Standards bei zentralen Personalprozessen geschaffen werden.

Diese Veränderungen implizieren einen fundamentalen Wandel der aktuellen strategischen Positionierung des Personalbereichs HR.

- ◆
- ◆ **Wie kann ein Unternehmen**
- ◆ **bzw. ein Bereich eine Strategie**
- ◆ **realisieren, die von der Orga-**
- ◆ **nisation verlangt, sich selbst**
- ◆ **neu zu erfinden?**
- ◆

Wie kann ein Unternehmen bzw. ein Bereich eine Strategie realisieren, die von der Organisation verlangt, sich selbst neu zu erfinden? Die substantielle Orientierung für diesen Prozess liefert die Wertposition. Sie wurde im Prozess der Auftragsklärung formuliert und sollte in den nächsten drei Jahren als Leitidee Orientierung und Sinn liefern – und den Spannungsbogen für das Transformationsvorhaben. Die Wertposition des Bereiches HR beinhaltet folgende Charakteristika:

- Entwicklung eines starken Selbstbewusstseins als strategischer HR-Businesspartner
- Entwicklung von attraktiven Produkten und Prozessen, die einen sichtbaren Mehrwert für die Organisation bringen
- Gestaltung und Implementierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses
- Entwicklung eines Wertespektrums, bestehend aus Akzeptanz, Glaubwürdigkeit und Respekt.

Damit erfüllt die Wertposition folgende Funktionen für die Gestaltung des Veränderungsprozesses:

- Sie bietet Orientierung für die Ausformung des Interventionsdesigns,
- schreibt den zukünftigen Interventionen mit ihren zu erwartenden Irritationen und Überraschungen Sinn und Bedeutung zu und
- ermöglicht den Aufbau von Spannung für das Entkoppeln von bestehenden und das Ankoppeln an neue kulturelle Muster.

### Choreografie des Wandels

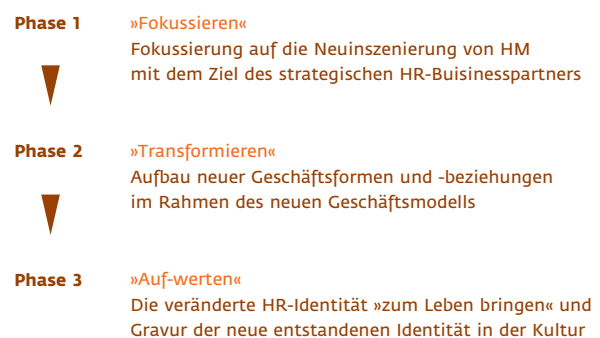
Die konkrete Ausgestaltung des dreijährigen Vorhabens erfolgt auf der theoretischen Basis der »Strategischen Inszenierung« (Geißlinger & Raab, 2007). Sie stellt eine moderne Form des strategischen Wandels dar und wurde für die Belange fundamentaler Veränderungsprozesse in Unternehmen konzipiert. Mit ihr versetzt sich ein Unternehmen in die Lage, neue Verhaltens-, Interaktions- und Organisationsmuster für das Überleben am Markt zu kapitalisieren, d. h., sie ermöglicht Erfahrungen, die bislang in der Organisation so weder vorhanden, noch erwartbar sind, aber für das Überleben des Unternehmens benötigt werden.

Die wesentlichen Charakteristika der Strategischen Inszenierung sind die Inszenierung neuer Wertgefüge, Denk- und Interaktionsmuster, der Aufbau einer Story-

line und das Schaffen von Freiräumen für andersartige Erfahrungen. Geöffnet werden diese Erfahrungsräume mit der Methodik des »Storydealings« (Geißlinger, 1999). Mithilfe inszenierter Ereignisse werden Menschen und Organisationen mit herausragenden Anforderungen konfrontiert und in Geschichten »verwickelt«. Diese Herausforderungen öffnen einen Erfahrungsraum, der bestehende Organisationsgrenzen überschreitet und die Selbstbeschreibungen der Unternehmenswirklichkeit erweitert. Getreu dem ethischen Imperativ »Handle stets so, dass die Anzahl der Wahlmöglichkeiten größer wird!« (Heinz v. Foerster).

Das Interventionsdesign der Strategischen Inszenierung beinhaltet drei zentrale Phasen:

Abb. 1



### Architektur und Design

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

#### Trüffel (Tuber)

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

Die Bezeichnung des Vorhabens als »Operation Trüffel« und nicht als Veränderungsprojekt mit den üblichen neudeutsch/anglizistischen Worthülsen ist die erste von

sieben Musterunterbrechungen. Die Zweite zielt auf die Arbeitsmuster in der Organisation. Mit einem persönlich adressierten Einladungsschreiben (inklusive Trüffelkostprobe) wird eine quer zur Hierarchie liegende achtköpfige »Spurgruppe« ins Leben gerufen. Acht Frauen und Männer, Führungskräfte aus unterschiedlichen Produktionsstandorten, werden mit der Aufgabe betraut, eine Kernidee für die erste Intervention zu entwickeln.

Will man die Aufmerksamkeit der Organisation wecken, ohne Gegenkräfte zu aktivieren, bedarf es eines herausragenden Vorhabens, das jenseits der klassischen Aufgabenstellungen der Organisation siedelt.

## Will man die Aufmerksamkeit der Organisation wecken, ohne Gegenkräfte zu aktivieren, bedarf es eines herausragenden Vorhabens, das jenseits der klassischen Aufgabenstellungen der Organisation siedelt.

### Die Idee

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

det mit seiner Achse Himmel und Erde. Bäume sind Gedichte, die die Erde in den Himmel schreibt.

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

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

### Idee trifft Wirklichkeit, oder:

#### Je näher man sich etwas ansieht, umso weiter blickt es zurück

Zur weiteren Entwicklung und Ausdifferenzierung der Kernidee besucht die »Spurgruppe« eine Baumschule in Hamburg und erkundigt sich bei Experten. Je näher man an die potenzielle Umsetzung rückt, umso größer werden Skepsis und Zweifel. Probleme tauchen auf, werden besprochen und mit weiteren Problemen angereichert. Mit anderen Worten, die bisherige Kultur schlägt zurück, nimmt wieder ihren Raum ein und lässt die »Spurgruppe« im weiteren Verlauf ihr gesamtes Vorhaben in Zweifel ziehen. Die HR-Leitung setzt dieser Entwicklung ein Ende. Sie forderte vom Team, Verantwortung zu übernehmen, zu handeln, d. h., den Raum der Debatten zu verlassen.

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 einer Steuerungsgruppe, bestehend aus dem Auftraggeber, einem internen Linienmanager, einer internen Beraterin und dem externen Interventionsdesigner. Sie werten entsprechende Informationen periodisch im Steuerungsmeeting aus, verschaffen sich einen gemeinsamen Überblick und erarbeiten mögliche Vorgehensweise zum nächsten Handlungsschritt. Die Steuergruppe koppelt die Erfahrung aus Interventionen und Interpretation in die »Spurgruppe« zurück und macht sie dort sinnhaft und besprechbar. Eingeschliffene Kommunikations- und Handlungsmuster, die kulturell abgesichert sind, können so enttabuisiert werden. Es entstehen Freiräume für andere Erfahrungen und ihre Rekonstruktion in anderen Ordnungsmustern.

### Das Ereignis

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

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

#### Operation Trüffel

Der Aufbruch

oder

Back to the Roots

Start: Mittwoch, 15. Oktober, 16:00 Uhr  
Ende: Freitag, 17. Oktober, ca. 21:00 Uhr

Mittzubringen: Sonnenbrille, Sonnencreme, Arbeitshandschuhe  
Weitere Informationen folgen – Wir zählen auf Sie!

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

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

»Bringen Sie einen Olivenbaum aus dem Piemont mit – mindestens so alt wie unsere Company. Dieser Olivenbaum muss in der Natur gefunden, mit eigener Kraft ausgegraben, verladen und auf den Weg ins Museum des Unternehmens gebracht werden. Das soll, wenn es denn gelingt auch gemeinsam gefeiert werden. Bringen Sie also auch exquisite Zutaten mit für ein gemeinsames Essen danach: Trüffel aus dem Piemont, selbst gefunden und ausgegraben; Nudeln handgemacht nach italienischer Art und Wein.

Die Intervention soll das neue Selbstverständnis von HRM illustrieren, mit Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein ein Zeichen setzen und bei bedeutenden »Umwelten«, nämlich dem COO und dem künftigen Personalvorstand für ein Aufhorchen sorgen.

Der Auftrag und das Symbol (keines von beidem hat vordergründig etwas mit den Produkten des Unternehmens zu tun) eröffnet die nächsten beiden Musterunterbrechungen.

#### Ist es möglich, dass ...

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

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

Ablaufnotizen eines teilnehmenden Chronisten:

**Mittwoch**

18.00 Uhr: Abfahrt mit dem Bus  
 19.00 Uhr: Besprechen – Organisieren – Verwerfen

**Donnerstag**

05.00 Uhr: Ankunft Alba – Trüffeljagd beginnt – kein Olivenbaum entdeckt/KO  
 06.00 Uhr: Ankunft Hotel – ziemlich müde – kaum wer geschlafen  
 08.00 Uhr: Start der Baumsuche – es gibt keine Olivenbäume hier  
 10.00 Uhr: Nudelproduktion  
 12.00 Uhr: Endlich, ein Baum – mitten im Weinberg – Transport?  
 13.00 Uhr: Verhandlungen mit Besitzer – Baum gehört dem Großvater  
 14.00 Uhr: Alle graben – (was für ein Ausblick!) – es geht voran!  
 17.00 Uhr: Transport des Baumes durch Weinberg (eine Tonne!!!)  
 18.00 Uhr: Verladen mit Flaschenzug  
 20.00 Uhr: Transport über Österreich nach Deutschland

**Freitag**

24.00 Uhr: Schwierigkeiten an der italienischen Grenze – Transport nur über Schweiz möglich  
 05.00 Uhr: Rückfahrt mit dem Bus  
 09.00 Uhr: Museum – Olivenbaum trifft ein.  
 16.00 Uhr: Gruppe 2 präsentiert COO und dem Personalvorstand die strategische Initiative zur Nachwuchsförderung.  
 17.00 Uhr: Gruppe 1 aus Piemont trifft ein.  
 18.00 Uhr: Baum wird enthüllt und mit einer Tafel versehen.

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

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

Nebendenbereits erwähnten Musterunterbrechungen – von der Semantik bis zum Ereignis – waren die weiteren Parameter der Architektur des Wandels:

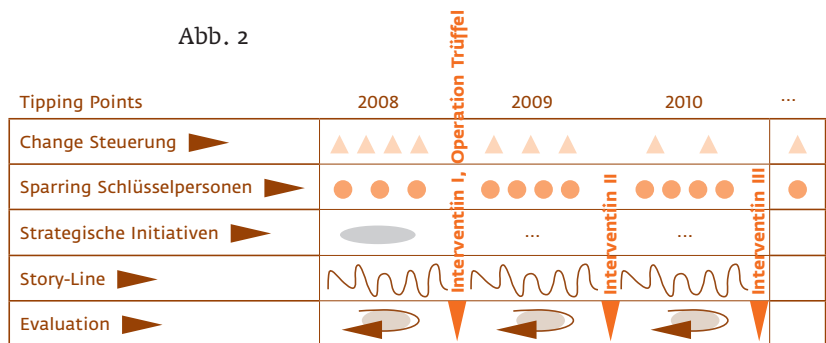
- der Werterahmen mit der Wertposition,
- die Change-Steuerung,
- die weiterführenden strategischen Projekte,
- die ständige Evaluation der Wirkung und Gegenwirkungen und der Ergebnisse in Hinblick auf die formulierten Leitunterscheidungen und
- die fortlaufende Dokumentation des Vorhabens (eine erste Zusammenfassung wurde als Kurzfilm sämtlichen HR-Kollegen in allen weltweiten Niederlassungen des Unternehmens zugesandt).

**Nachgedanken**

Wer in der Gestaltung und Begleitung von Veränderungsprozessen davon ausgeht, dass die bestehende Unternehmensorganisation und -kultur von innen her zu transformieren ist, reduziert den dafür möglichen Denk- und Handlungsraum auf das Gegebene. Auf diese Weise werden nur solche Ordnungsmuster berücksichtigt und in die Analyse und Strategieentwicklung aufgenommen, die bekannt sind. Die Vielfalt neuer Mög-



Abb. 2

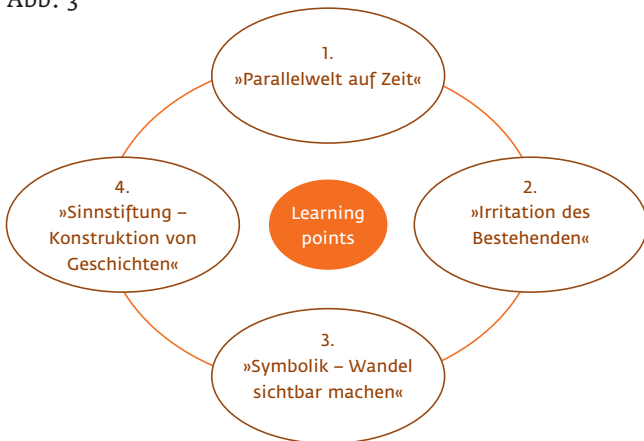


Theo Lighthart: deceptual art III (Home Collection Spring/Summer 2005) Acryl auf Leinwand, 125 cm x 160 cm, 2005



lichkeiten bleibt außen vor. Systemtheoretisch ausgedrückt: Die andere Seite der Unterscheidung – im Sinne anderer Erfahrungs- und Ordnungsmuster – bleibt ausgeblendet. Absicht der »Operation Trüffel« war es, dieses Potenzial erfahrbar zu machen und als Spielraum in die Organisation einzuführen. Auf der Grundlage der getroffenen theoretischen Annahmen und den Erfahrungen des beschriebenen Projektes, lassen sich folgende Implikationen für die Gestaltung von Transformationsprozessen ableiten:

Abb. 3



**Interventionsarchitektur – »Konstruktion einer Parallelorganisation auf Zeit«:** Um wandeln und ver-wandeln zu können, bedarf es einer Organisation, die neben die vorhandene Aufbau- und Ablauforganisation für die Transformationsphase eingerichtet wird. Diese »Parallelorganisation auf Zeit« fordert Erfahrungen ein, die in der eingespielten Organisationslogik nicht zu realisieren wären. Um überhaupt beginnen zu können, war es von ausschlaggebender Bedeutung, die Neugierde der »Spurgruppe« zu entfachen und ihre Lust auf Neues zu wecken. Dies gelang im Unterschied zu sonstigen Projekten und ihren instrumentalisierten Vorgehensweisen mit einer speziellen Art der Einladung und einem Prozessdesign, das offen war für die Gestaltung einer spannungsreichen Kernidee. Die Parallelorganisation bildete die Grundlage für den Transformationsprozess. Sie erzeugte die erforderliche Spannung für die kulturelle Auseinandersetzung in und mit der »Operation Trüffel« und stellte die Bearbeitungsformen zur Verfügung, um die Spannung über einen längeren Zeitraum aufrechtzuerhalten.

**Interventionsdesign – »Veränderung durch Irritation des Bestehenden«:** Wer abweichende Erfahrungen in die bestehende Organisation einführt, der irritiert, stört und ver-stört die eingeschliffenen Kommunikations- und Handlungsmuster. Während die Kernidee mit der Spurgruppe erarbeitet wurde, kam es immer wieder zu Reibungen. Das Zutrauen in die eigene Handlungsmacht wurde immer wieder infrage gestellt. Genauso wie die Frage nach der Verantwortungsübernahme für ein Vorgehen, das im Unternehmen befremdete. Diese Auseinandersetzung wurde zuerst mit den externen Changebegleitern thematisiert, dann aber vom Auftraggeber aufgenommen und bearbeitet. Die Aufarbeitung der Situation auf der Metaebene einerseits und die klare Auftragsvergabe an die »Spurgruppe« andererseits waren wesentliche Bestandteile des Leadershipverhaltens an diesen Reibungspunkten.

**Symbolik – »Veränderung sichtbar machen«:** Jeder Transformationsprozess, der wahrgenommen werden will, bedarf eines sichtbaren Zeichens. In der Führungstheorie ist diese Annahme die Grundlage für den »symbolischen Führungsansatz«. Das Symbol grenzt den Prozess nach außen hin ab, schafft eine eigenständige Identität für den Zeitraum des Wandels und drückt die neue Positionierung von HR bereits zu einem Zeitpunkt aus, an dem sie nur von wenigen ge- und erlebt wird. Der Olivenbaum als Baumskulptur wurde zum Symbol für die »Operation Trüffel« und die mit ihr verbundenen Wertposition. Über drei Jahre hinweg soll das Symbol bei Veranstaltungen, Subprojekten und Präsentationen eingesetzt werden – eine Art »Dachmarke«, die für den Wandel HR und die neue HR-Funktion steht. Das Symbol wurde mit der Initialveranstaltung im Museum des Unternehmens in Position gebracht. Zwei zentrale Businesspartner bezogen sich in sehr persönlicher Art und Weise auf dieses Symbol. Damit war das Symbol im Unternehmen angekommen und gleichzeitig mit Bedeutung für den weiteren Einsatz aufgeladen. Diese Symbolik fungiert zudem als eine Art »Erinnerungsfunktion« an die Transformation und bildet damit die Grundlage für nachhaltigen Wandel im Unternehmen.

**Sinn – »Konstruktion von Geschichten«:** Ereignisse, die in einem verfremdeten Kontext gesetzt werden, bedürfen der aktiven Sinnzuschreibung. Im gewohnten Kontext

ergeben sie keinen Sinn. Es bedarf der Erfindung einer Geschichte, die das Geschehen auf verschiedenen Erzählebenen zusammenhält. In Anlehnung an das Konzept des »Storytellings« (oder: Führen mit Geschichten) erhalten die Führungskräfte die Aufgabe, die neue Geschichte so zu erzählen, dass sie für die Beteiligten und alle Nichtbeteiligten – aber Interessierten – eine innere Logik bekommt. Aber mehr noch als »Storytelling«, also das Weitererzählen bekannter Geschichten, geht es hier um »Storydealing«, dem Erleben einer Geschichte. Erlebnisse werden neu gekoppelt und Erzählstränge zu neuen kulturellen Grundlagen verdichtet. Bleibt die aktive Konstruktion der Erzählebene aus, bemächtigen sich andere Gruppen (Betriebsrat etc.) der Ereignisse und bieten ihrerseits eine Erklärung an, die häufig eher destruktiv wirkt. Konstruktive, kraftvolle Geschichten verbinden die Symbolik (die Baumsulptur) mit dem Geschehen im Unternehmen. In der Kombination aus Erzählungen, Bildern, Filmmaterial kann die neue Identität gefestigt und eine Abgrenzung zu sonstigen Deutungsversuchen unternommen werden. Die Dokumentation der Ereignisse schützt vor dem Vergessen und graviert die Erfahrungen



als neue kulturelle Deutungsmuster in die Unternehmenskultur ein.

Abschließend lässt sich festhalten, dass diese erste Intervention im Rahmen einer Strategischen Inszenierung für ausreichend Verstärkung gesorgt hat, um die vorhandenen Ordnungsmuster ins Tanzen zu bringen, zu irritieren und Innovation nicht nur *im* sozialen System, sondern *am* System zu generieren. HR stehen nun weit mehr Optionen auf strategische Entscheidungen zur Verfügung als vorher. Die Zusammenarbeit im Sinne des neuen Geschäftsmodells wurde intensiviert, die strategische Initiative hat zu einer Aufwertung von HR im Konzern geführt, das Image von HR hat sich wesentlich gewandelt und die handelnden Personen haben sich über die Intervention positiv im Konzern verankert.



**Erika Fischer-Lichte**, Ästhetik des Performativen, Frankfurt am Main, 2004.

**Heinz von Foerster**, Sicht und Einsicht – Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie, S. 41, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg, 1999.

**Hans Geißlinger/Stefan Raab**, Strategische Inszenierung, Heidelberg, 2007.

**Hans Geißlinger**, Überfälle auf die Wirklichkeit, Heidelberg, 1999.  
**Karl Eibl**, Kultur als Zwischenwelt. Eine evolutionsbiologische Perspektive, Frankfurt am Main, 2009.