

Christian Grätsch, Susanne Grätsch, Oliver Grätsch

UNTERNEHMENSKULTUR ALS ERFOLGSFAKTOR

Christian Grätsch, Susanne Grätsch, Oliver Grätsch

UNTERNEHMENSKULTUR ALS ERFOLGSFAKTOR

Wertebasierte Unternehmenstransformation
mit der ValueParty



**Frankfurter
Allgemeine
Buch**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Hinweis

Wir sind uns bewusst, dass die Haltung zum Thema Gendern
durchaus vielfältig ist. In dieser Publikation haben wir zugunsten
einer besseren Lesbarkeit hauptsächlich das generische
Maskulinum verwendet, womit wir immer zugleich weibliche,
männliche und diverse Personen meinen.



**Frankfurter
Allgemeine
Buch**

© Fazit Communication GmbH
Frankfurter Allgemeine Buch
Pariser Straße 1
60486 Frankfurt am Main

Umschlag: Nina Hegemann
Titelbild: Torsten Royère (ISF München) mithilfe der Bild-KI DALL.E
(www.openai.com)
Satz: Jan Walter Hofmann
Druck: CPI books GmbH, Leck
Printed in Germany

1. Auflage
Frankfurt am Main 2024
ISBN 978-3-96251-181-4

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

Frankfurter Allgemeine Buch hat sich zu einer nachhaltigen
Buchproduktion verpflichtet und erwirbt gemeinsam mit den
Lieferanten Emissionsminderungszertifikate zur Kompensation
des CO₂-Ausstoßes.



INHALT

Vorwort	9
0. Start	11
Motto	11
Über das Autorenteam	11
Geschenk an Dich	14
Prolog	14
Einleitung: Ist die ValueParty der neue Hype?	17
1. Zeiten des schnellen Wandels	22
„La Vida VUCA“ – die Welt als Achterbahn	22
Kompass aus der Unübersichtlichkeit: Was sind Werte?	25
Wandel der Generationen	30
Diversity – Modebegriff oder Erfolgsfaktor?	30
Wertewandel von Kunden	32
Wenn Werte wichtiger werden: Die kulturelle Heimatlosigkeit	32
2. Wie begegnen wir dem Wandel? Changemanagement oder Transformation	34
Kontinuierliche Veränderung: Veränderung, Change, Transformation – von der Nusschale zur Emergenz	34
Changemanagement als „Bewältigungsstrategie“	35
Transformation als Prozess mit tiefer Wirkung	36
Werte als Ebene der Intervention – weshalb wir einander bei den Werten packen sollten	39

3. Kultur und Werte als Basis für eine Transformation	43
Werte als gemeinsame Basis bieten Halt und Orientierung	43
Weshalb und wozu brauchen wir Orientierung?	43
Was ist Kultur?	47
Was sind Werte?	49
Was bedeutet nun Wertorientierung?	52
Werte und Kultur als Identität und DNA des Unternehmens	53
4. ValueParty – Wertebasierte Transformation	57
Die ValueParty – was ist das?	57
Das „Graves-Value-System“ verstehen	61
Die sieben Wertesysteme	65
Das ValueParty-Werteprofil	72
Wie liest man ein ValueParty-Werteprofil?	77
Noch einmal den Fuß auf den Ball stellen, bevor wir durchstarten	79
5. „Hinein in die Praxis!“ – Set-up des Transformationsprozesses – Wie geht das ganz konkret?	84
Gemeinsam durchstarten. „Start with WHY“ ... Wozu die Transformation?	84
Wen braucht es? Die Rollen im Prozess	87
Wie viel Zeit bzw. Ressourcen räumt Ihr dem Prozess ein?	92

6. Wertewandel in zehn Schritten durch die „Wertebasierte Transformation“	95
Schritt 1: Menschen beteiligen und gewinnen – gemeinsam durchstarten	95
Schritt 2: Werteprofil erstellen	104
Schritt 3: Kulturanalyse	112
Schritt 4: Das Zielbild entwickeln/Leitbild definieren/Werte-Kompass	118
Schritt 5: Dialogformate für teamweite/unternehmensweite Resonanz	123
Schritt 6: Übergeordnete Handlungsfelder sortieren und Maßnahmen planen	129
Schritt 7: Erfahrungen sammeln und Ausprobieren	135
Schritt 8: Erfolge kommunizieren	139
Schritt 9: Umgang mit Krisen – Widerstand als Symptom	143
Schritt 10: Nachhaltigkeit sicherstellen: Aus der Party wird Alltag	154
7. Die Führungskraft als Transformationsmanager	158
Führungskraft oder Managerin? Beides!	158
Die Verantwortung bleibt bei Dir	160
Wie soll ich das alles schaffen? Das „Fence-Sitter-Modell“	161
Graves in Bezug auf Führung	165
Die Rollen einer werteorientierten Führungskraft	176

8. Offene Fragen und Praxistipps für die Umsetzung des ValueParty-Prozesses für mich und mein Team/Unternehmen	177
Wie die verschiedenen Meme zusammen- oder gegeneinander spielen	177
Wie gehen wir mit dem Thema „Gewinner & Verlierer“ um?	184
Stehen für die Definition unserer Firmenwerte NUR die 112 Werte der ValueParty zur Verfügung?	186
Wertekonflikten begegnen und sie lösen	188
Neue Perspektiven – wertebasiert	193
9. Abschluss des Buches	197
Danksagung	197
Dein Feedback	197
10. Anhang: Die 112 Werte der ValueParty	198
11. Quellen/Ergänzende Literatur	199

VORWORT

Es herrschte das typische herbstliche Schmuddelwetter in Berlin, als ich die „Grätschens“ kennenlernte. Sie waren damals im Herbst 2011 die letzte Hürde, die mich nach über 20 Jahren als Journalist vom zweiten Berufsleben als Leiter Fondsmanagement bei dem Berliner Immobilien-Shootingstar BEOS trennte. Die beiden Gründer der Firma, Stephan Bone-Winkel und Ingo Holz, wollten tatsächlich einem Zeitungsredakteur operative Verantwortung in die Hände geben. Doch ob ich tatsächlich zu ihrer Firma passen könnte, da wollten sie lieber noch eine fundierte Zweitmeinung einholen.

Sie beauftragten deshalb Susanne und Oliver Grätsch, meine Teamfähigkeit und Leitungskompetenz auf Herz und Nieren zu prüfen. Das berliner team begleitete BEOS zum damaligen Zeitpunkt schon seit zwei Jahren beim Wandel von einem kleinen Immobilien-Projektentwickler zu einer institutionellen Immobilien-Investmentgesellschaft. Es hatte sich in dieser Zeit ein gefestigtes Vertrauen in die Berater aufgebaut – wie es dem berliner team bei allen Kunden gelungen ist, mit denen ich später in Kontakt kam.

Für mich war diese erste Begegnung mit Susanne und Olli ein unvergessliches Erlebnis. Die beiden versuchten sich am Modell „Guter Bulle, böser Bulle“, um mich ein bisschen herauszulocken – wobei offenbar Susanne die Gute und Olli der Böse sein sollte. Doch irgendwie funktionierte das nicht, zumindest aus meiner Warte. Die provokante Fragetechnik von Olli wirkte nicht authentisch. Es passte nicht zu seiner freundlichen Persönlichkeit, zu seiner offenen Ausstrahlung.

Ich empfand beide ohne Einschränkung als angenehme Zeitgenossen. Und irgendwann gab Olli seine Rolle dann auf. Ich habe leider nie erfahren, was die beiden danach an Stephan und Ingo berichteten. Jedenfalls gaben Susanne und Olli „grünes Licht“ – und mein beruflicher Neubeginn im operativen Immobiliengeschäft, mein Seitenwechsel vom „Besserwissen“ zum „Bessermachen“ waren perfekt. Die großartigen Erlebnisse und intensiven Erfahrungen, die ich in den Folgejahren bei der BEOS, bei Helaba Invest und heute bei INBRIGHT sammeln durfte, wären ohne ihre Fürsprache nicht möglich gewesen. Dafür bin ich ihnen dankbar.

Dankbarkeit ist aber nicht die einzige Motivation, ein paar freundliche Worte am Beginn dieses Buches zu schreiben. Es ist auch Überzeugung. Überzeugung, dass das berliner team eine exzellente Arbeit macht. Ich kann dies so

unmissverständlich sagen, weil ich diese Arbeit von 2012 an aus nächster Nähe erleben durfte. Die BEOS verzeichnete mit ihrer Spezialisierung auf gemischt genutzte gewerbliche Immobilien wie Gewerbeparks und Ähnliches eine rasante Erfolgsstory. Das verwaltete Immobilienvermögen schoss von einer halben Milliarde Euro auf über vier Milliarden Euro, die Mitarbeiterzahl von 48 zum Zeitpunkt meines Einstiegs auf über 200. Dass dieses Wachstum nicht aus dem Ruder lief, daran hat das berliner team als treuer Begleiter und spezialisierter Berater in Sachen Changemanagement und agile Transformation einen riesengroßen Anteil. „Unternehmenskultur“ war für mich im Wesentlichen ein Schlagwort. Die Zusammenarbeit mit dem berliner team hat diesen Begriff für mich und viele im Unternehmen mit Substanz und Relevanz gefüllt. Ein großes Dankeschön dafür.

Ich denke, dieses erfolgreiche Vorgehen hat vor allem damit zu tun, dass die „Grätschens“ – zu denen noch Christian als Dritter im Bunde gehört, der sich über die Jahre als „Diagnostik-Guru“ einen Namen gemacht hat – nicht über Strukturen zu den handelnden Personen, sondern über die handelnden Personen zu Strukturen kommen. Der Mensch steht im Mittelpunkt. Was häufig nur als Floskel verwendet wird, ist hier tatsächlich ernst gemeint. Hinter dem Beratungsansatz des berliner teams steht ein umfassendes Modell, das sich hinter der mit viel Marketinggespür formulierten Überschrift „ValueParty“ verbirgt. Auf den folgenden Seiten wird es erstmals ganzheitlich vorgestellt – mit vielen Beispielen aus der Praxis und mit Mut zur eigenen Meinung.

Zielpublikum des Unternehmens und dieses Buches sind gestaltungsbereite Menschen in Unternehmen. Und ich bin mir sicher, dass sich das berliner team durchaus darüber freut, wenn jemand ihre Positionen hinterfragt und mit ihnen in die Diskussion gehen möchte. Nur Mittelmaß hütet sein Wissen wie einen Schatz. Spitzenkräfte teilen ihr Wissen – wie es in diesem Buch geschieht. Weil sie wissen, dass von klugen Leuten, die sich damit auseinandersetzen, weiterer Erkenntnisgewinn zu erwarten ist.

Ich gratuliere Ihnen, liebe Leserin und lieber Leser, dass Sie den Weg zu diesem ersten Buch der „Grätschens“ gefunden haben. Dann kann die „Value-Party“ beginnen.

Steffen Uttich, Berlin, 15. November 2023

0. START

Motto

*There are three kinds of people in this world:
People who make things happen,
People who watch what happens, and
People who wonder what happened.
(Thomas Charles Lasorda)*

Über das Autorenteam

Susanne Grätsch

Susanne ist für uns die Antreiberin, die für Klienten und im Beraterteam für Dynamik und Stringenz sorgt. „Wofür kann uns das nutzen?“ ist die Leitfrage, die sie beantwortet haben muss, um durchzustarten. Wenn diese beantwortet ist, ist sie nicht zu bremsen. Als Diplom-Kauffrau begann sie, ist aber durch vielfältige Ausbildungen in NLP, „Systemischer Organisationsentwicklung“ und in unterschiedlichen Coaching-Methoden inzwischen zu einer Autorität geworden, die die Achse Mensch – Organisation – Kultur und wirtschaftliche Ergebnisse kraftvoll verbindet. Als Beraterin kann sie als unsere Einstein verstanden werden: „Dinge müssen so einfach sein wie möglich – aber nicht einfacher.“

Oliver Grätsch

Wenn Oliver in einem Managementteam Teil der Runde ist, kommen die Dinge in Bewegung. Plötzlich versucht sich jeder besonders gut im Sinne des Veränderungsprozesses zu verhalten. Die Augen wandern immer wieder in seine Richtung, als ob sich vergewissert werden wollte, wie gut man unterwegs ist. Und dabei ist es nicht so, dass Oliver urteilt: Er ist brillant darin, Fragen zu stellen, die die Luft aus jeder Platte lassen und uns zum Kern führen: „Was ist wirklich bedeutsam, worum geht es?“ Wer sich darauf einlässt, macht große Schritte. Mit viel Humor und einer großen Liebe für das Miteinander und das Vorankommen ist Oliver Garant für Stabilität bei voller Dynamik.

Christian Grätsch

„Ich bin Diplom-Psychologe, abgesehen davon aber gesund.“ Dieser Satz ist häufig Teil von Christians persönlicher Vorstellung. Und das ist auch gut so. Denn dieser Satz beschreibt mit einem Zwinkern gut Christians Fähigkeit zur Balance zwischen schier unermesslich fachlicher Tiefe und humorvoller Betrachtung, die für uns als seine Partner immer wieder faszinierend und befruchtend ist. Wenn es gilt, Talente in Unternehmen zu entdecken und angemessen zu platzieren, dann verliert er sich nicht in intellektuellen Analysen, sondern findet immer die angemessene Methodik, um Menschen passgenau zu unterstützen und damit Mehrwert für Unternehmen zu liefern. Er will verstehen, und das gemeinsam mit denen, die es betrifft.

Die drei

Als Team, als bt – berliner team GbR verstehen wir uns mit unseren Partnern, Kolleginnen und Klienten und für diese mittlerweile als dialektische Kompassbauer:

These-Antithese-Synthese mit rollierenden Positionen, um miteinander einen Kompass auf eine miteinander erarbeitete neue Landkarte zu stellen.

Zur Schreibweise

Wir verwenden hier im Wesentlichen das generische Maskulinum. An ausgewählten Stellen erfreuen wir uns aber an absichtsvollem „Genderjazz“ – einen Begriff, den wir hiermit selbst setzen wollen: absichtsvolle Verwendung von Pronomen entgegen üblichen Erwartungen: Es könnte also passieren, dass uns im Verlauf des Buches mehr Putzmänner und Ingenieurinnen begegnen, als es im Alltag der Fall ist ... Und manchmal heißt halt auch der Bäcker „Frauke“. Wer mit Werten arbeitet, arbeitet immer auch mit Irritationen.

Wir bitten freundlich darum, uns dies nachzusehen. Auch wenn wir das der leichteren „Lesbarkeit“ halber tun, darf darauf vertraut werden, dass die Themen der „LGBTQI+-Gemeinde“ uns eine Herzensangelegenheit sind. An anderer Stelle sind wir aktiv und setzen uns gegen jede Form der Diskriminierung ein. Bitte verzeiht uns, dass wir nicht die Erwartungen aller Menschen erfüllen, und fühlt Euch angesprochen, wo es sinnvoll erscheint.

Für wen ist dieses Buch?

Nicht nur Unternehmer oder Menschen, die Unternehmen gestalten, finden hier eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für eine Transformation auf Basis von Werten. Auch die Teamleiterin oder der Personalreferent, die Bereichsleiterin, die das Miteinander in ihrem Bereich gestalten möchte, und das Vereinsmitglied, das sich über die Kultur im Verein Gedanken macht, finden Anregungen für das Miteinander in ihren Organisationseinheiten.

Zum Inhalt

„Wertebasierte Transformation mit dem Graves-Value-System (GVS)“, beim Schreiben des Buches haben wir uns immer wieder hinterfragt. Geht's nicht ein bisschen kleiner? Wir denken, der Titel beschreibt das, was wir auf Basis langjähriger Erfahrung Menschen näherbringen wollen. Halten wir uns aufgrund dieser Erfahrung für „Experten“, was das Graves-Value-System angeht? Nein, das tun wir nicht. Es gibt Tiefen und Anwendungsmöglichkeiten des Modells, die wir nicht kennen, geschweige denn in der täglichen Arbeit anwenden. So beschäftigen wir uns in diesem Buch beispielsweise nicht oder nur indirekt mit dem wichtigen Einfluss von Ken Wilber auf das GVS. Das hindert uns aber nicht daran, sinnstiftend mit diesem Modell zu arbeiten. Sollten Expertinnen dieses Buch lesen und feststellen, dass wir für sie wesentliche Aspekte hier nicht behandeln, also vernachlässigen, sind wir uns dessen bewusst und freuen uns auf einen kollegialen Austausch.

Auch streifen wir Inhalte wie „transaktionale“ und „transformationale Führung“, ohne den Anspruch zu verfolgen, hier in die fachliche Tiefe zu gehen. Dafür bitten wir um Verständnis.

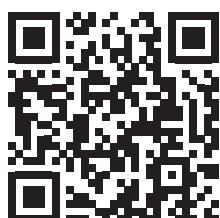
Modelle wie das GVS haben aus unserer Sicht einen großen Nutzen: Sie sorgen für die hilfreiche Illusion, Komplexität ließe sich reduzieren. Berater nutzen gerne „ihre Modelle“, die Quadranten (Schulz von Thun), Koordinatensysteme (Boston-Matrix), Typen (MBTI) und Dynamiken (Change-Kurve oder „Trauerdynamik“) als Werkzeug für eine überzeugende Darstellung. Aus einer „Modellperspektive“ heraus lässt sich eben alles stimmig „erklären“. Wir beim berliner team nennen das den „Modell-Tunnelblick“. Auch wir sind dagegen nicht gefeit. Im täglichen und praktischen Miteinander erleben wir jedoch: Im sogenannten Einzelfall hilft ein Modell, um mit einer gemeinsamen Perspektive zu starten. Gleichzeitig sollte gesunder Menschenverstand gepaart mit der Frage „Was ist in diesem Augenblick dran?“ aus unserer Sicht jedoch immer vor

„Modellhörigkeit“ kommen. Die Elemente und das System von Graves sowie die Vorarbeiten von Beck/Cowan nehmen wir dankbar als Anstoß, um gemeinsam mit und in Organisationen neue Perspektiven zu entwickeln, anstatt Wahrheiten zu verkünden.

Geschenk an Dich

In diesem Buch stellen wir Dir unser Modell der wertebasierten Organisationstransformation vor. Ganz praktisch basiert das Ganze darauf, dass wir ein Werkzeug entwickelt haben, mit dem wir abbilden können, welche Werte für Einzelne und in der Organisation bedeutsam sind.

Oft schreiben wir dann vom „ValueParty-Werteprofil“. Damit dies für Dich nicht bloße Theorie bleibt, schenken wir Dir und allen Lesern dieses Buches einen einmaligen kostenlosen Zugang zu einem Einzelprofil der ValueParty-App. Damit kannst Du erforschen, wie Dein eigener Blick auf die Organisation aussieht, in der Du arbeitest. (Natürlich bleibt dieses absolut anonym und vertraulich.)



Unter www.get.valueparty.de kannst Du Dir Deinen Zugang zu Deinem Einzelprofil herunterladen. Es werden dafür einige Fragen gestellt, die Du mithilfe des Buches beantworten kannst. Viel Spaß damit.

Noch ein kleiner Hinweis: In diesem Buch sprechen wir häufig von Gruppen- oder Unternehmens-Werteprofilen. Stell Dir einfach vor, dass jede und jeder im Team oder sogar alle Kollegen im Unternehmen für sich ein solches Einzelprofil erstellen und diese kumuliert übereinandergelegt werden. So entsteht das Gruppenprofil.

Prolog

Wir lieben die Praxis – also, wie es tatsächlich tagtäglich in Unternehmen zugeht. Und wir lieben es auch, tiefer hinter die Geschichten zu blicken, die uns der Alltag in Unternehmen anbietet. Erst Theorie in Verbindung mit praktischen Beispielen gibt uns den Mut, selbst ins Handeln zu kommen. In diesem

Buch möchten wir Dir nicht nur nüchterne Theorie an die Hand geben. Das wäre für manche langweilig und sorgt für trockene Augen. Vielmehr nehmen wir Dich mit auf eine Reise in eine lebendige Praxisgeschichte der Lenter Maschinenwerke. Sie zieht sich durch das gesamte Buch. Wir gehen immer wieder theoretisch auf sämtliche Bausteine ein und gleichzeitig kannst Du erleben, wie es in unserem Beispielunternehmen umgesetzt wird. Du erfährst, was funktioniert und was nicht. Vermutlich wirst Du Dich und Dein Unternehmen an vielen Stellen wiedererkennen und kreierst handfeste Ansätze und Ideen für den eigenen Transformationsprozess.

Es war ein sonniger Montagmorgen, als Lennard und Lina Lenter, die jungen Inhaber der Lenter Maschinenwerke GmbH & Co. KG in Görlitz, das Büro betratn. Nach dem plötzlichen Tod ihres Vaters hatten die beiden Geschwister die Geschicke und damit die Zukunft des Unternehmens in ihren Händen.

Es war ein Schock gewesen, als der Vater nach einem Schlaganfall nicht mehr aufgewacht war. Mit Anfang 70 war Herrmann Lenter nicht mehr der Jüngste gewesen, doch er war sportlich und fit und hatte nicht ans Aufhören gedacht. Niemand hatte sich jemals ernsthaft darüber Gedanken gemacht, dass er einmal nicht mehr unter ihnen sein könnte.

Herrmann Lenter hatte das Unternehmen 1996 wieder in das Familieneigentum gebracht und damit letztlich das Erbe seines Großvaters übernommen, der in den 1920er-Jahren am Standort Görlitz die Tradition der Lenter Maschinenwerke begründet hatte. Herrmann Lenter zeigte sich als organisatorischer Perfektionist und Unternehmer, der mit seiner Ingenieursarbeit die Dreh- und Frästechnologie und das Thema „Automatisierungstechnik“ in Deutschland maßgeblich prägte. Mit seinem Genius und seiner peniblen Qualitätsorientierung hatte er eine Marke geschaffen, die für Tradition stand: „LM – Dynamik & Stabilität mit Wert“ war ein Firmenslogan, der in der Region und in der Branche immer noch für Qualität stand.

Lina und Lennard hatten sich einige Wochen lang Gedanken gemacht, ob sie das Unternehmen wirklich übernehmen wollten. Natürlich war das immer der Plan gewesen, aber waren sie jetzt schon so weit? Konnten sie das verantworten? Sie hatten sich die Zahlen angeschaut und mit Kollegen gesprochen. Was ihnen vorher nicht klar war: Das Unternehmen hatte einige Probleme. Kunden waren in letzter Zeit weggeblieben mit der

Begründung, das Unternehmen sei zu langsam. Wettbewerber hatten innovativere Produkte auf den Markt gebracht. Der Personalmangel hatte die Firma schwer getroffen. Nach vielen Gesprächen mit Mitarbeitenden, Freunden und Menschen aus der Branche hatten die Geschwister dennoch den Entschluss gefasst: Sie werden die Herausforderung annehmen und waren entschlossen, gemeinsam das Unternehmen in eine erfolgreiche Zukunft zu führen. Doch sie wussten, dass sie das nicht allein tun konnten. Sie brauchten die Unterstützung und das Engagement ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte.

An diesem besonderen Morgen hatten Lina und Lennard ein Erlebnis, das sie sehr bewegte. Die Geschwister waren auf dem Weg zur Arbeit, als sie einen Mann am Straßenrand stehen sahen. Dieser hatte offensichtlich eine Autopanne und versuchte verzweifelt, es wieder zum Laufen zu bringen. Ohne zu zögern, hielten die beiden an, um zu helfen. Sie erkannten in dem älteren Herrn einen ihrer Mitarbeiter, Karl Benzer, der seit vielen Jahren im Unternehmen arbeitete und zum Urgestein des Unternehmens gehörte. Viele Jahre war er Leiter der Disposition in der Görlitzer Zentrale der Lenterwerke gewesen. Während sie gemeinsam versuchten, das Fahrzeug wieder zu starten, sprachen sie über das Unternehmen und dessen Zukunft. Karl redete mit so viel Leidenschaft und Engagement über das Unternehmen, dass Lennard und Lina tief berührt waren.

Lennard erkannte, dass es Menschen wie Karl waren, die das Unternehmen zu dem machten, was es war. Es waren ihre Werte, ihre Hingabe und ihr Engagement, die das Unternehmen prägten. Nach einer Reorganisation vor fünf Jahren war Karl aus der ersten Reihe der Führungskräfte zurückgetreten und nun seit einiger Zeit damit beschäftigt, den neuen Kollegen und Kolleginnen aus Bamberg die Qualitätsansprüche der Görlitzer Mannschaft zu vermitteln. Die kleine Technikschiemde Bamberger Eisen GmbH war 2015 von den Görlitzern übernommen worden – nach schweren Jahren waren die nur noch 150 Mitarbeitenden zum Stamm der 350 Kollegen und Kolleginnen der Lenter Maschinenwerke hinzugestoßen.

Karl bedauerte den Tod von Herrmann Lenter aufrechtig und nannte seine eigene Panne nur ein kleines Missgeschick, das nach so vielen Jahren schon mal passieren könne. „30 Jahre fahre ich dieses Auto – ohne jedes Problem! Und die Bleche dafür wurden mit unseren Fräsmaschinen aus Görlitz gefertigt. Wenn nach so langer Zeit der Motor seinen Geist

aufgibt, dann ist es auch ein Zeichen, etwas Neues anzufangen. Unsere Qualität wird sich noch lange auszahlen“, sagte Karl. Er fügte hinzu: „Dieses Fahrzeug ist nicht mehr zu gebrauchen. Für die Lenter Maschinenwerke aber würde ich den Weg sogar zu Fuß auf mich nehmen. Die Qualität, die wir mit unseren Maschinen herstellen, hält ein Leben lang.“

Dieses Erlebnis machte Lennard und Lina nachdenklich. Was waren die Werte, die ihre Mitarbeiter und Führungskräfte bewegten? Welche Werte wurden im Unternehmen tatsächlich gelebt und erfahren? Und noch wichtiger, welche Werte brauchten sie, um in Zukunft im Markt und Miteinander bestehen zu können? Wie sollten Lina und Lennard die Lücke ausfüllen, die der Verlust ihres Vaters bei allen hinterlassen hatte? Sie wussten, dass sie gemeinsame Lösungen finden mussten, die nicht aus dem Genius einer einzigen Person gespeist werden konnten.

Offensichtlich standen sie vor einer großen Herausforderung. Das Unternehmen hatte eine lange Geschichte und eine starke Kultur, die auf bestimmten Werten basierte. Aber die Welt veränderte sich schnell, und sie mussten sicherstellen, dass die Firma in der Lage war, sich anzupassen und zu wachsen. Sie mussten einen Weg finden, die traditionellen Werte zu bewahren, die das Unternehmen stark gemacht hatten, während sie gleichzeitig neue, dynamische Werte wachsen lassen wollten, die das Unternehmen in die Zukunft führen würden. Das war eine große Aufgabe. Mit Karl an ihrer Seite machten sie sich auf den Weg.

Hier ist der erste Teil der Geschichte zu Ende. Wenn Ihr nun etwas Theorie dazu genießen mögt, lest hier weiter. Wer direkt weiter nur die Geschichte lesen mag, kann direkt zur Fortsetzung nach den nächsten Absätzen springen.

Einleitung: Ist die ValueParty der neue Hype?

In den letzten 20 Jahren durften wir einige rosa Tiere beobachten, die durch Organisationen getrieben wurden. Egal ob Mittelstand oder international agierende Konzerne: Es begann für uns als berliner team in den 1990er-Jahren mit Total Quality Management, KAIZEN, KATA, der Balanced Score Card und Effizienz-Programmen. Task Forces, Lean, Six Sigma, Black Belt, Teamkonzepte und Wertemanagement folgten nahtlos und in den letzten Jahren sind alle nur erdenklichen ONE-Initiativen – ONE Company, ONE IT – in Verbindung

mit sogenannten TOMs – Target Operating Models – und Nachhaltigkeits-Initiativen immer wieder gerne genutzt worden. Die „lernende Organisation“ stand natürlich bei allen diesen Themen Pate. Viele dieser Ansätze werden, vernünftigerweise, heute noch angewandt. Sind wir, sind Unternehmen heute schon „agil“, „divers“ und „nachhaltig“ genug, um mindestens den Weltuntergang zu verhindern? Darunter machen wir es nicht.

Die fast endlose Reihe von Management-Methoden und Buzzwords erscheint für die „alten Hasen“ im Unternehmen zum Teil nur noch skurril: Ob die „nächste Sau“, die durchs Dorf getrieben wird, „lean“ oder „agil“ auf dem Halsband stehen hat, spielt für unseren Alltag keine Rolle. Und die sogenannte Next Generation hat für diese Labels ohnehin nicht mal ein Lächeln übrig, sondern senkt den Blick aufs Smartphone.

Mit unserem Buch möchten wir eine Einladung aussprechen, modische Pfade zu verlassen und zur eigentlichen Frage zu kommen: Welches Problem wollen wir lösen, und worum geht es im Kern, wenn Menschen in Organisationen gestalten wollen?

Im zweiten Teil des Buches legen wir dar, wie wir beim *berliner team* Transformationen begleiten. Zweck ist es, unseren „Werkzeugkoffer“ zu öffnen, damit Menschen sich daraus bedienen können. Unabhängig davon, welche Transformation Du begleitest oder initiieren möchtest: Nutze, was Dir hilfreich erscheint, pack beiseite, was vielleicht später nützt.

Zunächst jedoch möchten wir Grundlagen und unser Verständnis verschiedener Begrifflichkeiten klären. Aus unserer Sicht wird zu häufig mit bedeutungsschweren Begriffen gearbeitet, ohne zunächst ein gemeinsames Verständnis zu schaffen. Die Folgen sind oft Diskussionen, die von gegenseitigem Unverständnis gekennzeichnet sind und wenig Mehrwert versprechen. Wovon reden wir beim *berliner team*, wenn wir mit dem Begriff „Werte“ arbeiten? Was verstehen wir unter dem Kulturbegriff? Ist Transformationsbegleitung das Gleiche wie Changemanagement? Und wie halten wir es mit Begriffen wie Ethik und Moral? Wir nehmen für uns sicherlich nicht in Anspruch, die absolute „Deutungshoheit“ zu besitzen. Um aus unserer Sicht allerdings transparent und mit inhaltlicher Substanz zu arbeiten, ist es uns ein Bedürfnis, Klarheit zu schaffen. Wem allein schon bei den oben genannten Fragen die Augenlider schwer werden, kann gerne gleich zum „praktischen“ Teil übergehen.

Was genau möchten Menschen gestalten und von welchen Organisationen sprechen wir? Ganz unabhängig davon, ob Du als Führungskraft dieses Buch

liest, Mitarbeitender in einem Unternehmen bist, Deine Familie, Deinen Verein oder Deine Partei mit anderen gemeinsam gestalten möchtest, Fragen, die Dich immer wieder beschäftigen werden, sind:

Was gibt uns Halt? Was gibt uns Orientierung? Wie sorgen wir für Bindung und Gemeinschaft? Und wie können wir das in der sich immer schneller drehenden Welt so gestalten, dass wir Schritt halten und die beteiligten Menschen mitnehmen? Ohne hilfreiche Antworten auf diese Fragen werden wir in dieser Welt den Anschluss verlieren, werden die Notwendigkeit zur Veränderung zähneknirschend akzeptieren, aber schlicht zu langsam sein, um erfolgreich zu bestehen. Unsere Produkte, unsere Konzepte und Dienstleistungen werden dem Wandel, den wir alle erleben, nicht gerecht werden. Es werden dann auch nicht die Menschen da sein, die innovative Technologien nutzen, organisationsübergreifende Netzwerke bilden und sich mit ihren veränderten Bedürfnissen den langfristigen Anforderungen stellen, die unsere Gesellschaft lange Zeit vernachlässigt hat.

Ein Pfad, der aus unserer Sicht schon sehr lange modern ist, lautet: „Wir haben keine Probleme, wir kennen nur Herausforderungen.“ Wir möchten gleich zu Beginn diesem Mythos abschwören. Was in den 1990er-Jahren in vielen Unternehmen als Haltungsmaxime ausgerufen wurde, dürfen wir beim Lesen dieses Buches gerne als nicht hilfreich in einer Transformation verstehen. Ein gemeinsames und grundlegendes Verständnis des Problems, das eine Gruppe von Menschen gemeinsam lösen möchte, halten wir sogar für eine der entscheidenden Voraussetzungen, um Transformationen erfolgreich zu gestalten. Die Frage nach dem „Problem Statement“ steht bei uns am Beginn jeder Beratung. Deutlicher formuliert: Wenn wir Zeit, Geld und Ressourcen investieren, sollten wir die Frage beantworten können, welches Problem wir damit/dadurch lösen wollen.

Selbstverständlich dürfen wir nicht im Zustand der Problembeschreibung verharren. Nicht nur für unser emotionales Gleichgewicht ist es notwendig, vom „Problemraum“ in den „Lösungsraum“ zu gelangen. Wer mit „Design Thinking“ arbeitet, dem sind diese Begrifflichkeiten bereits begegnet. Auf der sprachlichen Ebene empfehlen wir hier, präzise zu sein.

Die Notwendigkeit zu handeln, leitet sich aus dem „Problem Statement“ und der damit verbundenen Relevanz ab. Es beantwortet die Frage nach dem „Warum müssen wir handeln?“. Im Problemzustand zu verharren, ist ja definitiv eine Option, allerdings keine zielführende. Diesen Zustand zu verlassen,

gelingt uns allerdings nicht dadurch, dass wir Probleme zu „Herausforderungen“ adeln. Wenn ein Unternehmen nicht genügend Fachkräfte einstellen kann, ist das ein Problem und (noch) keine Herausforderung.

In den „Lösungsraum“ und die damit verbundene vorwärts gerichtete Haltung zu kommen, gelingt uns leichter, wenn wir in der Lage sind, nun eine Frage zu stellen, statt das Problem in schillernden Farben zu beschreiben. Eine Herausforderung als Frage zu formulieren, fordert uns auf, nach Antworten zu

**Es sei, mit einem
Zwinkern, daran
erinnert: Niemand
muss dieses Buch
sequenziell, also
von vorn nach
hinten, lesen. Für
alle anderen gilt:
„Run, Forrest, run!“**

suchen und nicht im „Problemraum“ zu verharren. Wir alle kennen Menschen, die den „Problemraum“ als ihr Zuhause bezeichnen würden. Fortschritt wird dort allerdings nicht erzielt. Wenn das Problem für uns relevant und die Frage klug gestellt ist, entsteht Lust, gute Antworten zu finden. Aus dem „Problemraum“ gestellte Fragen beginnen in der Regel mit einem „Warum?“. Die folgenden Diskussionen drehen sich dann häufig um Ursachen und erneute Problemanalysen. Im Lösungsraum werden Fragen

gestellt, die mit einem „Wie können wir ...?“ beginnen. Diese Art von Fragen induziert mit großer Leichtigkeit eine Diskussion, die sich auf mögliche Lösungen fokussiert.

Hierbei sind aus unserer Sicht drei Überzeugungen hilfreich:

- Klarheit über das „Wozu?“: Ohne eine schlüssige Antwort auf die Frage nach dem „Wozu tun wir das?“ entstehen wenig zielgerichtete Handlungs-impulse in Gruppen.
- Neugier: Neues Terrain zu erkunden und mich auszuprobieren, ergibt langfristig Sinn, wenn ich das mit Mut, Umsicht und Bedacht tue.
- Eine innere Haltung, die auf Eigenverantwortung baut: Ich kann und möchte Dinge, gemeinsam mit anderen, zum Besseren verändern. Weil das so ist, mache ich es zu meiner Aufgabe.

Was es also braucht: Statt unvermeidlichen Wandel und damit zusammenhängende Paradigmenwechsel geschehen zu lassen, um dann lauthals nach „Changemanagement“ zu rufen, sollten wir uns dem Begriff der Transformation aus einer anderen Perspektive nähern, ihn als emergenten Prozess begreifen, der sich nicht aus der Führungsetage steuern lässt.