

## Unsere Haltung

- 1) **Ganzheitlichkeit:** Alle Organisationen sind mehr als die Summe ihrer Einzelteile. Eine Einzelbetrachtung von Menschen, Funktionen sowie Struktur- und Prozesselementen bedient zwar die Illusion von Steuerbarkeit, verhindert aber oft die Optimierung der Organisation als Ganzes. Wir binden daher alle sozialen Gruppen (Abteilungen, Hierarchieebenen, Projekte, Gremien etc.) angemessen ein, um die strategischen Ziele gemeinsam zu erreichen. Ohnehin gilt: Nur Organisationen, denen ihre eigenen Muster bewusst sind, können sie gezielt versuchen zu ändern.
- 2) **Unabhängigkeit unserer Kunden:** Wir wollen unsere Kunden ständig ein Stück besser machen und vor allem dafür sorgen, dass wir bald überflüssig sind und das neu geschaffene Wissen auch im Unternehmen verfügbar ist und dauerhaft verbleibt. Durch unser eigenes sehr schlankes Geschäftsmodell, das nur mit unabhängigen, nicht angestellten Profis arbeitet, glauben wir, dies glaubwürdig vertreten zu können. Wir erleben immer wieder externe Dienstleister, die ihr proprietäres Wissen dafür nutzen, dem Klienten fragwürdige Projekte bzw. Projektverlängerungen zu verkaufen, die primär die eigene Auslastung sicherstellen.
- 3) **Unsere eigene Unabhängigkeit** ist daher eine Garantie für unsere Kunden: Eine Zusammenarbeit muss für uns unabhängig von kommerziellen Überlegungen Sinn machen und in jeder Hinsicht vertretbar sein. Wir werden oft auch dafür eingebunden, dass wir die unbequemen Wahrheiten aussprechen können, weil wir eben kein Problem mit einer Beendigung der Zusammenarbeit zu jedem Zeitpunkt haben.
- 4) **Positive Zugewandtheit:** Härte in der Sache und eine Orientierung an nachhaltigen Ergebnissen schließen ein humanistisches Menschenbild nicht aus – im Gegenteil: Wir versuchen konsequent, Wertschätzung zu leben und auch in schwierigen Situationen der oft ritualisierten Neigung zu gegenseitigen Abwertungen entgegenzuwirken.
- 5) **„Künstler-Leben“:** Ja, wir haben wohl eine ordentliche Ausbildung mit wohlklingenden, akademischen Abschlüssen und auch ein vergleichsweise breites Erfahrungswissen. Unsere kreativen und oft innovativen Interventionen können wir aber nur erbringen, weil wir NICHT wie die meisten Top-Führungskräfte, AnwältInnen oder BeraterInnen, sondern eher wie KünstlerInnen leben. Auch sind Körper, Geist und Seele gleichberechtigte Quellen unserer Inspiration.
- 6) **Mut:** Wer nur gefallen will, wird nichts verändern. Wir sind daher nicht immer bequem, aber hoffentlich hilfreich bei der Erweiterung der Komfort-Zone.
- 7) **Bescheidenheit:** Wir unterstützen, wo wir können, und sind Katalysator für zielführende Entwicklungen. Und: Wir bleiben immer im Hintergrund!

## Unsere Prinzipien

- 1) **Ko-Kreation:** Wir sind Ermöglicher für gemeinsame Lösungen und gleichzeitige Entwicklungen durch verschiedene Stakeholder-Gruppen. Dabei geht unser mitgebrachtes Wissen zumeist darin auf. Immer wieder ein Test für unsere Uneitelkeit... ;-)
- 2) **Maß-Begleitung:** Wir haben immer einen guten Plan und auch eine Reihe an bewährten Vorgehensmodellen. Wir wissen aber auch, wo deren Grenzen sind und entwickeln immer die beste Lösung für den jeweiligen Einzelfall. Die fall- und zeitspezifische Auswahl, Dosierung und Abfolge einzelner alter und neuer Instrumente ähnelt der Arbeit von Theater-RegisseurInnen.
- 3) **Rollierende Planung:** Es ist naiv zu glauben, man könne das Ziel eines organisationalen Veränderungsprozesses exakt voraussagen. Ein erstes „Arbeitsziel“ reicht aus, um diesen dann nach regelmäßigen Reflexionsschleifen rollierend weiter zu planen. Effektives organisationales Lernen findet im Alltag und nicht in Trainings statt. Daher sind unsere Interventionen zumeist in reale Arbeitssituationen eingebettet, die oft erst später als (indirekte) Kompetenzentwicklung wahrgenommen werden. Dieser schon lange bewährte Methoden-Mix ist in den letzten 10 Jahren über die Begriffe „Design Thinking“ und „Agiles Management“ einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich geworden.
- 4) **Multi-Parteilichkeit:** Wer ein Unternehmen besser machen will, sollte die verschiedenen Partikularinteressen zwar verstehen, aber immer versuchen, nicht nur eines zu bedienen.
- 5) **Rollen-Klarheit:** Wir wissen, welche Rolle wir in einer spezifischen Klienten-Beziehung zu einem bestimmten Zeitpunkt spielen können und dürfen, und wann und wie nicht.
- 6) **Im Hintergrund bleiben:** Wir unterstützen, wo wir können, und sind Katalysator für zielführende Entwicklungen. Unsere Kunden haben aber immer die Hauptrolle – und das ist auch gut so.
- 7) **Rückbesinnung auf klassische Sozialtechniken:** Über Generationen hinweg haben Menschen und Organisationen Wissen für das Agieren in sozialen Systemen weitergegeben. Es ist teilweise erschreckend, wie wenig davon in Organisationen heute noch erhalten ist. Wir wollen es wieder entdecken, entwickeln und vermitteln helfen.

## Was unsere Kunden mitbringen müssen

- 1) **„Ownership“ vom gesamten Top-Management-Team:** Wirkliche Fortschritte können ohne ein wahres „Commitment“ des Führungsteams und persönlichen intensiven Zeiteinsatz aller Mitglieder nicht realisiert werden.
- 2) **Realismus** Organisationale Veränderungen brauchen Zeit und erleben Höhen sowie Tiefen. Wir erwarten von unseren Klienten-Systemen daher die Bereitschaft für eine (punktuelle) Zusammenarbeit von zumindest einigen Monaten, um eine wirkliche und nachhaltige Veränderung zu bewirken. Dabei definieren wir gemeinsam Meilensteine und Abbruchpunkte und sorgen dafür, dass unsere Kunden (anders als bei den meisten Beratungen) nie von uns abhängig werden.
- 3) **Offenheit (auch für persönliche Veränderungen):** Wirkliche Veränderungen in Organisationen finden nur statt, wenn auch das Top-Management die eigene Komfort-Zone verlässt und sich selbst mitverändert.
- 4) **Kommunikation!** Es wird zwar viel über Kommunikation geredet, aber so richtig beliebt ist sie im Top-Management nicht. Sie kostet schrecklich viel Zeit, und man kann sie nicht delegieren. Eine Alternative gibt es aber wohl nicht!

