

# «Von Wissenden zu Lernenden» – wenn Organisationsberater sich selbst verändern

## Die Beratergruppe Neuwaldegg im Changeprozess

Frank Boos und Franziska Fink mit Unterstützung von Gerald Mitterer

*Was passiert, wenn eine auf Organisations- und Veränderungsberatung spezialisierte Beratungsfirma ihren eigenen Changeprozess startet? Wie gelingt der Übergang in eine Organisationsform, deren Struktur erst unterwegs entsteht? «Am Anfang dachten wir, wir wissen ja wie es geht. Wozu Berater? Das können wir doch selbst. Diese Illusionen mussten wir uns abschminken. Ohne externe Hilfe geht Veränderung in dieser Tiefendimension nicht.» sagt ein Neuwaldegger Berater über den eigenen Change.*

Das Büro der Firma liegt im noblen 19. Wiener Bezirk. Die holzgetäfelte Großzügigkeit der Räume in einem Gründerzeithaus lebt in spannender Fusion mit neuer Einrichtung und Kunst. An der Decke des Besprechungsraums hängt ein riesiges weißes Schwanengefieder, aus dem schwarze Schwanzfedern stechen. Unter der avant-garde Lampe sitzen heute BeraterInnen im Kreis, um die Besprechung zu starten. Der Moderator führt durch einen strikt vorgesehenen Ablauf. An die Stelle eines unstrukturierten Meetings ist eine Sitzung mit klaren Rollen und eindeutigen Spielregeln getreten. Es gilt, zügig zu Entscheidungen zu kommen und diese zu dokumentieren – dafür sorgen Moderator und Schriftführer. «Ich sage das aus der Rolle 'Lead Link'», «Wessen Domain (Verantwortungsbereich) ist das?». Wer das erste Mal dabei ist, wundert sich über die Sprache der Runde. Was ist passiert? Die Beratergruppe steckt mitten in der Transformation und übt dabei an sich selbst.

### Der Prozess im Zeitraffer

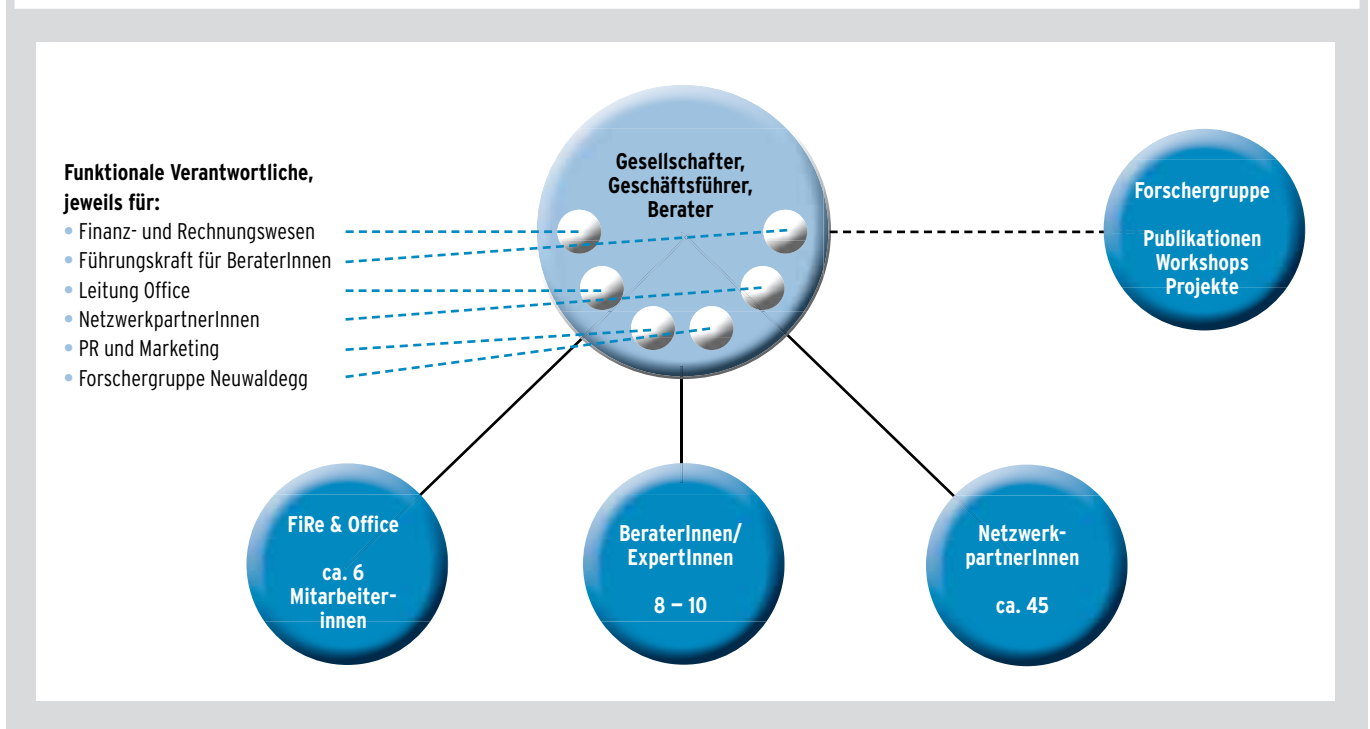
Mitte des letzten Jahrzehnts: Die Beratergruppe Neuwaldegg ist eine starke Marke und erfolgreich am Markt, der Umsatz ist konstant gut. Doch intern wächst die Unruhe. Das seit mehr als zwei Jahrzehnten erfolgreiche Organisationsmodell (siehe Abbildung 1) ist unattraktiv geworden. Man lebt zwar noch gut, doch Elan und Innovation haben nachgelassen, erste Stimmen

am Markt sind hörbar, dass Neuwaldegg etwas verstaubt. Bislang war die kollektive Führung mit fünf bis acht gleichberechtigten Gesellschaftern und Beratern erfolgreich. Die Gesellschafter sind Geschäftsführer und Berater in Personalunion. Sie sind das Zentrum der Organisation und der Macht. Neue BeraterInnen kommen hinzu und werden nach dem Lehrling-Gesellen-Meisterprinzip entwickelt. Doch jetzt scheint diese Form dysfunktional zu werden. Immer wieder werden Impulse gesetzt, um die Dynamik anzukurbeln. So starten drei BeraterInnen eine Initiative, um das Keyaccount-Management neu zu gestalten, auch soll mehr gemeinsame Zeit in Forschung und Methodenentwicklung investiert werden. Ihre Vorschläge werden aufgegriffen, verlaufen aber letztlich im Sand.

Während die beiden noch aktiven Gründer über ihren schrittweisen Rückzug aus den operativen Funktionen nachdenken, taucht das Wort Generationswechsel am Horizont auf. Es bildet sich eine Runde, in der sich alle BeraterInnen regelmäßig treffen, die nicht Gesellschafter sind. Sie wollen neue Ideen und mehr Innovation. Auch unter den Gesellschaftern gibt es Konflikte. Entscheidungen dauern zu lang. «Es war lähmend» beschreibt einer der Eigentümer diese Phase.

Die Nicht-Gesellschafter machen Druck: «Wir wollen Entscheidungen! In diesem System ist für uns der Entwicklungsweg wenig attraktiv.» Das Aufstiegsmodell à la Lehrling-Ge-

Abbildung 1  
Altes Modell



selle-Meister hat ausgedient, nicht jeder Neuankömmling teilt das Ziel, später Gesellschafter zu werden. Andererseits ist die Nachfrage der Kunden unverändert, die Projekte laufen gut, die Zahlen stimmen und so kommt wenig Neues in die Organisation. Der gefühlte Veränderungsdruck für den Einzelnen ist gering, dennoch wird der Ruf nach Erneuerung immer lauter.

Rational leuchtet der Erneuerungsbedarf ein und so entscheiden die Gesellschafter schließlich 2011, einen Changeprozess (siehe Abbildung 2) zu starten. Sie setzen das «neuwaldegger Zukunftsprogramm» auf, um an Szenarien der Zukunft, an den eigenen Werten und dem «Core Purpose» zu arbeiten. Dieser Prozess bringt viel Engagement und auch etliche Erkenntnisse, führt aber nicht zur erwünschten Veränderung. Die grundsätzliche Frage bleibt: Was wollen wir eigentlich? Was ist das Modell für die Zukunft? Wie beleben wir Pioniergeist und Innovationskraft? Wie kann eine Organisationsstruktur aussehen, die gute Leute anzieht? Und die Frage wird laut: «Können wir all das selber leisten oder brauchen wir Beratung?»

### Im Tal der Tränen

Ein halbes Jahr später fällt die Entscheidung, sich externe Beratung zu holen und ein Budget dafür aufzustellen. Aus einer Liste potenzieller Kandidaten werden der argentinische MIT-Professor Fred Kofman und Christiane Schneider (Cid Part-

ners) mit dem Auftrag betraut. Sie entwickeln mit den Neuwaldeggern Kriterien für eine neue Organisation und starten die Arbeit an zwei Modellen: «Network» und «The Firm». Das Netzwerk ist eine Minimalstruktur mit geringen Kosten, in der die BeraterInnen wie NetzwerkpartnerInnen gestellt sind. Die Zentrale ist so schmal wie eben noch denkbar, der Einzelne zahlt eine Gebühr für die Marke, es gibt Vereinbarungen was man gemeinsam macht. Die zweite Variante ist die klassische Firma mit einer Geschäftsführung, die sich nur dieser Aufgabe widmet, während die BeraterInnen beraten.

Das bisherige Modell der Beratergruppe Neuwaldegg hatte beides vereint: Netzwerk und Firma. Nun soll man sich für einen der Pole entscheiden. Es stellt sich heraus, dass keiner wirklich passt. In der Jahresklausur 2012 beschließen die Gesellschafter, sich auf ein Experiment einzulassen. Sie entscheiden sich für den Probelauf eines neuen Betriebsmodells «Holacracy» (vgl. Kasten S. 58). Das Modell stellt Entscheidungen und nicht Personen ins Zentrum der Organisation, und ist somit durch und durch systemisch.

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.**