



# DER EINSATZ VON COLLABORATION-TOOLS IM CHANGE-PROZESS

von Margret Klinkhammer, Stephan Rathgeber, Michael Schneider und Christina Bruns

aus dem Werk

„Change happens. Veränderungen gehirngerecht gestalten“

von Margret Klinkhammer, Franz Hütter, Dirk Stoess und Lothar Wüst



# 1 COR-Essentials: Wichtige Qualitäten zur Gestaltung Ihres Veränderungsprozesses

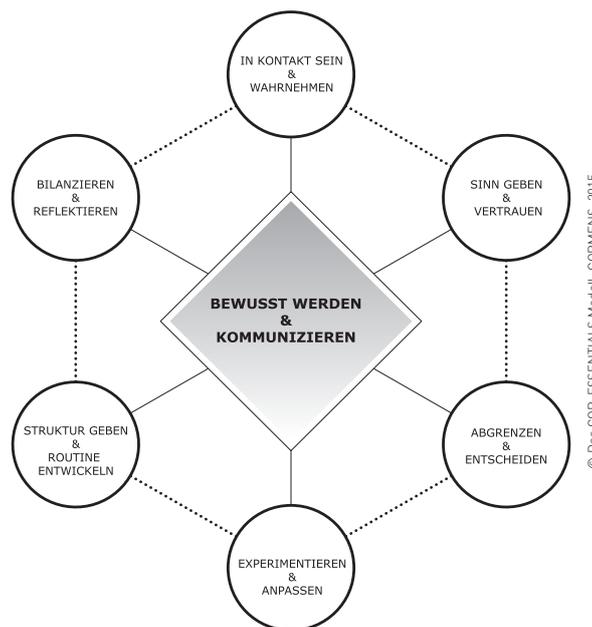
Von Margret Klinkhammer, Franz Hütter, Dirk Stoess und Lothar Wüst

Der Titel unseres Buchs „Change happens. Veränderungen gehirngerecht gestalten“ weist darauf hin, dass nicht alles planbar ist. Veränderung passiert, kann nicht ursächlich einer Person oder einem Kreis von – im Nachhinein als mutig, leichtsinnig oder unbedarft bewerteten – Personen zugeschrieben werden. Denn Veränderung ist ein kommunikatives Gemeinschaftswerk der gesamten Organisation, ein soziales Ereignis, das besteht

- aus Variation von Entscheidungen: „Wie wäre es, wenn wir stattdessen ...“,
- aus Selektion: „Ich nehme die Idee an, lasst uns das probieren ...“ und
- aus wiederholender Bestätigung – Retention – der Auswahl: „Das funktioniert ja, wir wiederholen es immer wieder bis zur Abwahl ...“.

Veränderung in einer VUKA-Welt (Volatil, Unsicher, Komplex, Ambivalent) heißt: Aufmerksam sein, nachfragen, beobachten und sich der bewertenden Beobachtung vieler anderer stellen. Es heißt, sich dem Dialog zu öffnen, sich der eigenen und fremden Bedürfnisse bewusst zu werden, zu verhandeln, nachzugeben, andere zu enttäuschen und oft auch meine eigene Bedürfniserfüllung bewusst reflektierend zurückzustellen. Da nicht alle Wünsche erfüllt werden können und zum Wohle des Ganzen oder der zukünftigen Generationen Verzicht ausgeübt werden muss.

Change ist nur im gelingenden Miteinander möglich. Denn die Welt ist für einen alleine oder wenige Auserwählte viel zu komplex. Es gibt keine Garantie für gelingenden Change. Doch kann – unserer Erfahrung nach – die Wahrscheinlichkeit für ein gelingendes Miteinander erhöht werden, indem bewusst und gezielt markante Veränderungsqualitäten entwickelt werden. Unter den COR-ESSENTIALS verstehen wir diejenigen Qualitäten, die für Mensch, Team und Organisation unabdingbar sind, um einen Veränderungsprozess zu einem erfolgreichen, ganz individuell messbaren Abschluss zu führen. Das Modell ist ein Spiegelbild dessen, wie wir uns die Luhmann'sche Systemtheorie in Kombination mit neurowissenschaftlichen Erkenntnissen zu eigen gemacht haben. Ergänzt um all das, was es nach unserer Erfahrung aus langjähriger Führungs- und Veränderungspraxis braucht, damit Changeprozesse eine Chance auf Gelingen haben. Und eingebettet in die Changeprozessmodelle von Schein (1995 beziehend auf Lewin, 2002), Kotter (2012, 2014) und vielen anderen, auf die seit Jahrzehnten, Orientierung suchend Bezug genommen wird.



Das COR-ESSENTIALS-Modell bildet nicht die Realität ab, sondern lenkt unseren Beobachtungsfokus und gibt uns Orientierung, damit wir uns mit unseren Kunden und Mitarbeitern über Wahrnehmungen, Hypothesen und potenzielle Zukunftsszenarien anschlussfähig austauschen können.

Wir stellen das Modell kurz im Überblick vor, damit Sie unsere Beobachtungen und Fragen, Hypothesen und Anregungen im folgenden Praxiskapitel zum Einsatz von Collaboration Tools besser einordnen können. Die genaue Herleitung sowie die neurowissenschaftliche und systemtheoretische Fundierung der einzelnen Qualitäten sind in unserem Buch ausführlich beschrieben:

- **In Kontakt sein und wahrnehmen:** Darunter verstehen wir die bewusste Gestaltung von Kontaktmöglichkeiten, die durch Vielfalt (Diversität) der Beobachter geprägt sind sowie von fokussierter Aufmerksamkeit nach außen und nach innen. Es geht darum, die Sinne zu schärfen, bislang Unbeobachtetes über die Wahrnehmungsschwelle zu heben und den Mut zu haben, diese Beobachtungen mit Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten auszutauschen.
- **Sinn geben und vertrauen:** Dem, was und wem wir begegnen, schreiben wir Sinn zu und geben uns und anderen damit Orientierung. Dabei konstruieren wir Sinn durch die Bearbeitung der drei von Luhmann beschriebenen Dimensionen: der inhaltlichen, zeitlichen und sozialen Dimension. Fehlende Sicherheit, Planbarkeit und unvollständige Informationen über Dinge und Personen sowie die Folgen unserer Handlungen ersetzen wir durch Vertrauen in Personen unserer Wahl und Zuversicht in die zielführende Vernetzung unserer Fähigkeiten, riskierend enttäuscht und hoffend bestätigt zu werden.
- **Abgrenzen und entscheiden:** Aktive Abgrenzung hält Unternehmen und Unternehmenseinheiten, Teams und Individuen in ihrer Eigenständigkeit und Handlungsfähigkeit operativ aufrecht. Gleichzeitig berücksichtigend, dass sie füreinander wichtige Ressource und strukturell gekoppelt sind. Entscheidungen halten Organisation und ihre „Subsysteme“ (Teams, Communities, etc.) aufrecht. Dazu gilt es sicherzustellen, dass die für diese Situation und den Kontext passenden Personen – als Autor, Adressat oder Thema – in die Kommunikation einbezogen werden.
- **Experimentieren und anpassen:** Ist die Wahl für evolutionäre Veränderung getroffen, so gilt es, die Aufmerksamkeit auf das Neue zu konzentrieren, ohne das Alte fahrlässig aus dem Blick zu lassen. Bei revolutionären Veränderungen ist dagegen ein Blick zurück oder zur Seite, ein emotionales Nachhängen „Was hätte alles sein können?“ eher kontraproduktiv – hier ist aussteigen statt umsteigen angesagt. Wo immer möglich, probieren wir aus, lernen, passen an, bevor wir Veränderungsmaßnahmen im nächsten Schritt in die Verfahrensroutine übergeben. In Krisenzeiten gilt es aber auch einfach einmal zu springen, ohne Rückfahrschein. Doch auch hier ist vorheriges Probehandeln – und wenn es nur im Gedankenexperiment geschieht – wichtig.
- **Struktur geben und Routinen entwickeln:** Entscheidungen und Verhaltensweisen verankern sich durch Wiederholung in der Tiefenstruktur der Organisation, von Teams und Individuen. Sie werden handlungsorientierend und lösen alte Gewohnheiten ab. Routinen und Strukturen, wie zum Beispiel Programme, Handlungsanweisungen, Denkschemata oder vertraute Personen und Abstimmungs- bzw. Abwägungsprozesse geben Orientierung. Auf eine Phase des Umbaus und der Instabilität muss daher eine Phase der Restabilisierung erfolgen, um die wirtschaftliche Funktionsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten.
- **Bilanzieren und reflektieren:** Handeln wird nun um Beobachten ergänzt: Es gilt zu bilanzieren und zu reflektieren, ob das, was in unsere Gewohnheit übergegangen ist, was Struktur und Routine geworden ist, sich in organisationalen und neuronalen Autobahnen manifestiert hat, auch weiterhin zielführend ist. Hier muss „ich“ als Organisation Abstand gewinnen, bildlich gesprochen aus dem Weltraum auf die Erde schauen und mich nüchtern den Konsequenzen meiner Entscheidungen und meines Handelns stellen. Ergebnis dieser Reflexions- und Bilanzierungsprozesse können auch dokumentierte *Lessons Learned* ebenso wie *Good Practices* sein, die für die weitere Optimierung und für neue Veränderungsvorhaben von großem Nutzen sein können.

- **Bewusstwerden und kommunizieren:** Als Kinder, Heranwachsende und auch als Erwachsene erfinden wir uns – mehr unbewusst als bewusst – jeden Tag neu, lassen in uns ein Bewusstsein davon entstehen, welche der uns neu begegnenden, täglichen Überraschungen wir integrieren und von welchen Anregungen unserer Umwelt wir uns aber auch abgrenzen. Bewusstsein ist – neurobiologisch ausgedrückt – „ein das ganze Gehirn umfassender Informationsaustausch“ (Dehaene 2014, S. 380), nicht konkret im Gehirn lokalisierbar, sondern beruhend auf „einem dichten Netzwerk miteinander verbundener Gehirnregionen“ (Dehaene 2014, S. 247). Der Bewusstseinszusammenhang findet sprachlich seinen Ausdruck in einem inneren Dialog, in dem den „Mitgliedern des inneren Teams“, den „Selbstreferenzen“, den einzelnen „Ich-Zuständen“ eine innere Stimme gegeben wird. Sprache nutzen wir dabei, um uns anzufeuern, aber auch um uns abzuwerten. Mit ihrer Hilfe steuern wir uns in Selbstregulationsgesprächen, formulieren unsere Glaubenssätze. Und Sprache ist ein Medium der Kommunikation mit anderen. Mit ihr können im psychischen System und im Miteinander von psychischen und sozialen Systemen Sinnmöglichkeiten, Deutungsmuster, soziale Interaktionen entstehen als Dreiklang von „Information – Mitteilung – Annahme“. Diesen Dreiklang nennt Luhmann Kommunikation.

## 2 Der Einsatz von Collaboration-Tools im Change-Prozess

Von Margret Klinkhammer, Stephan Rathgeber, Michael Schneider und Christina Bruns

Auf der Suche nach Firmen, die in ihrer Organisation zur Unterstützung von Teams und Communities bereits aktiv *Collaboration-Tools* nutzen, sind wir auf das Projekt „Google Apps for Business“ (kurz: Google Apps) der ManpowerGroup aufmerksam geworden. Mit unserem COR-ESSENTIALS-Modell im Hinterkopf haben wir den Austausch mit den deutschen Projektverantwortlichen Stephan Rathgeber, Michael Schneider und Christina Bruns gesucht, um Erkenntnisse und Erfolgsfaktoren, aber auch Hürden und noch ungelöste Probleme herauszuarbeiten. Selbst- und Fremdbeobachtungen haben wir in Hypothesen verpackt und uns wieder mit den Projektverantwortlichen ausgetauscht. Selten haben wir – so unsere Außenwahrnehmung – so deutlich wahrgenommen, dass Individuum, Teams und Organisation eine Überlebenseinheit bilden. Und auch, dass diese Überlebenseinheit ihren Veränderungsprozess nur mit sehr achtsamen Blicken auf ihre Umwelten – mit Konzentration auf Ökonomie (z.B. Markt, Kunde, Rentabilität) und Ökologie (z.B. privates und familiäres Umfeld der Mitarbeiter, eigene psychische und physische Gesundheit) – erfolgreich bewältigen kann. Unsere Hypothesen haben keinen Anspruch auf Wahrheit. Denn wir halten es mit Schlippe und Schweitzer (1998, S. 117): „Es geht „nicht darum, *die eine* richtige Hypothese zu finden. Vielmehr führt gerade die Vielfalt der Hypothesen auch zu einer Vielfalt von Perspektiven und Möglichkeiten“. Hypothesenbildung ist ein technisches Hilfsmittel, eine „*Neugierhaltung* aufrechtzuerhalten“ (Schlippe und Schweitzer 1998, S. 121). Die Hypothesen geben auch Ihnen, so hoffen wir, Anhaltspunkte für eigene Beobachtungen und Überlegungen, sollten Sie voller Neugier *Collaborative Tools* einsetzen wollen oder ihren Einsatz reflektieren.

### 2.1 Der Projektauftrag: Ein Collaboration-Tool für die ManpowerGroup

MAPS. Dieses Akronym steht für „Manpower Annual People Survey“ und beschreibt die jährliche Mitarbeiterbefragung der global mehr als 34.000 Mitarbeiter der ManpowerGroup. Ergebnis dieser Befragung aus den Jahren 2012 und 2013: Mitarbeiter und Führungskräfte sind mit veralteten und uneinheitlichen Systemen

unzufrieden, Veränderung wird im Unternehmen schlecht gehandhabt, Kommunikation ist unzureichend, die natürlichen Synergien innerhalb der Markenfamilie der ManpowerGroup können nicht entwickelt werden, das Silo-Denken wird durch veraltete Prozesse und Technologie befördert.

Es gehört zur Vision der ManpowerGroup, im Wertekanon „Mensch, Wissen, Innovation“ eine offene Organisation zu sein, in der über *Collaboration, Agility* und *Simplification* beste Performance ermöglicht wird. Die Organisation ist ergebnisorientiert, schätzt und vertraut verschiedenen Perspektiven, schafft Raum für Konflikte und agiert nach der Prämisse, nicht alles selber erfinden zu müssen.

Aus dem Delta zwischen Vision und Realität ergibt sich folgende Reise: Die ManpowerGroup braucht eine besser verbundene und kollaborative Organisation über alle Geschäftsbereiche, Funktionen und Regionen hinweg. Zur Vereinfachung von operativem Geschäft und Kommunikation, zur Senkung von Kosten und zur Steigerung von Geschwindigkeit, Produktivität und Performance wird neue Technologie zum Einsatz kommen. Die Lösung soll darüber hinaus Spaß machen und Zusammenarbeit in Echtzeit über alle Grenzen hinweg ermöglichen. Sie soll aktuell sein und die Bedürfnisse der weltweiten Nutzer befriedigen. Und sie soll kosteneffizient sein und den Ansprüchen an ein modernes Dienstleistungsgeschäft genügen.

Das Global-Information-Systems-Team hat im vierten Quartal 2013 verschiedene Technologieplattformen analysiert, um die passende Lösung zu finden. Gemeinsam mit dem Executive Management wurde entschieden, dass *Google Apps for Business* (heute: *Google Apps for Work*) die am besten geeignete Lösung für die Anforderungen der ManpowerGroup ist. Google Apps wurde aufgrund seiner zentralen Plattform gewählt, die vertraut und einfach zu erlernen ist und eine Vielzahl interaktiver Tools bietet. Es ist Cloud-basiert und ermöglicht es Nutzern, auf einfache Weise über den eigenen Computer oder ein mobiles Gerät zu kommunizieren und Informationen zu teilen: an jedem beliebigen Ort, auf jedem beliebigen Gerät.

Bei der ManpowerGroup wurden im ersten Schritt unter dem Projektnamen „Go Google“ die drei zentralen und miteinander integrierten Bausteine Drive, Plus und Hangout implementiert:

- In **Google Drive** können Textdokumente (Docs), Präsentationen (Slides) und Tabellen (Sheets) in Echtzeit freigegeben und bearbeitet werden. Dadurch arbeiten alle Kollegen gemeinsam an derselben Version eines Dokuments und brauchen nie mehr den Speicher-Button – viel besser: Es gibt ihn gar nicht mehr. Weiterhin können auf einfachste Weise Umfragen erstellt und automatisch ausgewertet werden.
- **Google+** ist ein öffentliches soziales Netzwerk, welches durch spezielle Einstellungen rein firmenintern genutzt werden kann. Es ermöglicht die Erstellung eines persönlichen Profils, das Suchen, Finden und den direkten Kontakt mit Kollegen in der ganzen Welt. Kommuniziert wird über „gehirnfrendliches“ Posten (kurze Texte, optimalerweise ergänzt durch ein Bild), das Kommentieren, Teilen und „Liken“ von Texten, Bildern und Videos sowie das themenfokussierte gemeinschaftliche Arbeiten in Communities.
- Mit **Google Hangout** kommunizieren Kollegen über Sprach- und HD-Videokonferenzen sowie Instant-Messaging miteinander. Schnell, einfach und über alle Devices hinweg.

Für die deutsche Organisation war die Einführung von Google Apps for Business eine Überraschung. Ganz besonders das Nichtvorhandensein eines ausgeklügelten Projektplans. Es gab ihn einfach nicht. Das war neu. Nach den Prinzipien „Trial and Error“ und „voneinander Lernen“ sollte anhand einer groben Timeline das komplette System global ausgerollt werden.

## 2.2 Hypothesen zur wirksamen Arbeit mit Collaboration-Tools

Die Lernerfahrungen aus dieser massiven kulturellen Veränderung innerhalb der globalen Organisation der ManpowerGroup können aus Sicht von CORMENS und ManpowerGroup Deutschland erfolgreich auch bei der Einführung von anderen Veränderungsprojekten angewendet werden. Dies möchten die Autoren auf den nächsten Seiten anhand zugespitzter Thesen und Beispielen aus der Unternehmenspraxis nachweisen.

Wir haben gemeinsam die Change-Erfahrungen anhand des COR-ESSENTIALS-Modells (siehe Einleitung) reflektiert. Die Gespräche wurden aufgezeichnet und analysiert. CORMENS hat, die Beraterbrille tragend, einige Hypothesen formuliert, die wir dann wieder gemeinsam intensiv diskutiert haben. Einige Diskussionsergebnisse sind in diesem als *shared document* entstandenen Text festgehalten – als Beobachtung eines Projekt-Ist-Stands und noch offener, potenzieller Handlungsfelder für ManpowerGroup Deutschland: für die Organisation, das Projektteam, aber auch für jede einzelne Führungskraft und jeden einzelnen Mitarbeiter. Wohlwissend, dass sich in den Hypothesen und unserer Diskussion nicht nur Berater- und Unternehmensperspektive widerspiegeln, sondern auch die unterschiedlichen Perspektiven mehrerer Generationen: die der Baby Boomer (Interviewerin) einerseits sowie der Generation X und Generation Y auf Seiten des Projektteams. Dadurch sollte bewusst auch die Vielfalt der Belegschaft der ManpowerGroup repräsentiert werden.

Google Apps ist im Juli 2014 in Deutschland eingeführt worden. Begeisterte Mitarbeiter und Führungskräfte nutzen es seit Monaten sehr aktiv als *Early Adopters* in ihrer täglichen Arbeit. Sie sollen den Weg ebnen, Schrittmacher für die gesamte Organisation sein.

Ihnen helfen, so unsere Beobachtung, ihre angeborene Neugier, ihr Interesse und ihre von Jugend an aufgebaute Vertrautheit mit den sozialen Medien. Bei der Übertragung der Begeisterung der *Early Adopters* auf weitere Teile der Organisation nutzten sie „Altbewährtes“ – etwa das bekannte und akzeptierte Format der Schulungs-Webinare durch Christina Bruns –, um diese Neuerung bekannt und Kolleginnen und Kollegen damit vertraut zu machen. Während dieser Webinar-Phase stieg die *Adoption Rate* signifikant an.

Für die Mehrheit der Mitarbeiter und Führungskräfte ist Google Apps aber nach wie vor nur ein Arbeitsmittel, das man nutzen kann, aber nicht nutzen muss. Auch wenn eine Betriebsvereinbarung seit ihrer Veröffentlichung die Nutzung als verpflichtend vorgibt. Bis auf Weiteres sind nämlich noch beide Systeme (Altsystem Microsoft/ Neusystem Google Apps) im Einsatz, wobei allen Beteiligten klar ist, dass auf Dauer nur die Abschaltung des Altsystems zu den wirtschaftlich notwendigen Synergien führen wird. Es gilt daher, in den folgenden Monaten auch die Mehrheit der Mitarbeiter zu überzeugen, sie begleitend zu qualifizieren über Trainings und 1:1-Gespräche. Der ein oder andere wird eventuell auch über eine individuelle Zielvereinbarung zur Google-Apps-Nutzung angehalten werden müssen.

Obwohl Google Apps eigentlich „nur“ ein Arbeitsmittel ist, so verändert seine Einführung auch die Art der formellen und informellen Zusammenarbeit (*Collaboration*). Es beschleunigt das organisationale Leben und stellt die Eigenverantwortung der Mitarbeiter immer mehr in den Fokus. Das Top-Management lebt bereits ein bereichs-, hierarchie-, länder- und kulturübergreifendes Miteinander vor und schafft durch das neue, global vernetzende IT-System Fakten. Doch das Verständnis für den Cultural Change ist noch lange nicht auf allen Führungsebenen verankert.

---

### Hypothese 1

Ausnahmslos alle Führungskräfte und ihre Vertrauenspersonen sind Vorbild – im Wechsel zur virtuellen Kontakt- und Beziehungsgestaltung, aber auch im Festhalten an Tradiertem.

---

Google Apps ermöglicht weltweites Sehen und Gesehenwerden. Es sorgt für Transparenz darüber, ob Führungskräfte, ihre Assistenzen und Vertrauenspersonen die *Collaboration-Tools* für ihre eigene Arbeitsorganisation nutzen. Und ob sie durch ihre Präsenz und Aktivität in Google Apps hierarchieübergreifend Kontaktmöglichkeiten anbieten und suchen, sich öffentlichen Diskussionen und Beobachtungen stellen und der Kultur der Kollaboration inhaltlich, sozial und zeitlich Bedeutung einräumen. Wahrnehmbar ist, ob sie zeitsparend Hangout-Korrespondenz einsetzen statt teure Telefonkonferenzen, aufwendige Powerpoint-Präsentationen oder abgespeckte Slide-Präsentationen entwerfen, ob sie Dokumente mit anderen teilen („sharen“) anstatt große E-Mail-Anhänge zu versenden, selbst Nachrichten posten und aktiv bereichsübergreifend mit Kollegen in Kontakt gehen, indem sie Posts von anderen bewerten durch „+“ (bestätigen,

„liken“), „weiterleiten“ (aufmerksam machen), „bestärkendes kommentieren“ (Aussagen bekräftigendes *Following*) oder öffentlich in themenspezifischen Communities mitdiskutieren.

Es wird für alle sichtbar, welche Führungskräfte den Wechsel zu Google Apps leben, ihn verinnerlicht und in ihre Selbstorganisation übernommen haben – und welche nicht. Und solange nicht ausnahmslos jede Führungskraft Google Apps nutzt, können Mitarbeiter mit hierarchischer Legitimation noch ihre alte Arbeitsweise beibehalten. Denn im Unterschied zu früher, also zu der Zeit vor der transparenten virtuellen Welt, sind heute nicht mehr nur die eigenen Führungskräfte Vorbild: Jetzt sind Führungskräfte aller Bereiche und Hierarchiestufen – und auch international – von jedem beobachtbar und kontaktierbar. Sie wirken in alle Richtungen als *Role Model*, ermöglichen oder verzögern Change durch Imitationslernen. Ihre Haltung gegenüber Google Apps – als Tool und als verkörperte Zusammenarbeit – ist feststellbar an der Aktualität und Attraktivität ihres Kurzprofils, an der Anzahl der Views (Sichtbarkeit im Netzwerk), der „+“-Bewertungen und der Follower (ihre Posts werden weitergeleitet, weil sie als bedeutsam für die Organisation eingestuft werden). Eine Umkehr ist nicht möglich, das IT-System ist weltweit eingeführt. So macht auch ein Sich-heraushalten und Abwarten keinen Sinn. Stattdessen ist jede Führungskraft aufgefordert, ihre eigene Umsetzung der Google-Apps-Nutzung zu gestalten.

---

Aus Eigeninteresse muss jede Führungskraft für sich entscheiden, wie präsent sie bei welchen Themen, in welchen Communities und zu welchen Gelegenheiten sein will. Damit sie weiterhin – sichtbar – eine Person mit Einfluss, ein Influencer, gemessen an der Anzahl der *Follower*, bleibt. Und sie bestimmt, von welchen Themen und von wem sie sich bewusst abgrenzt.

---

Da Führungskräfte häufig in Sitzungen, Mitarbeitergesprächen oder beim Kunden weilen, werden ihre Assistenzen und Vertrauenspersonen noch mehr als bisher zur kommunikativen Schaltzentrale der Führungskräfte. Sie sollten daher mit hoher Priorität in der Nutzung von Google Apps ausgebildet und für die Wirkungen virtueller Kommunikation (vgl. auch Hypothese 2) sensibilisiert werden. Technische Begeisterung ist nützlich, doch reicht sie allein bei weitem nicht aus, um sich kompetent im virtuellen Netzwerk zu bewegen. Kommunikation in sozialen Netzwerken muss, damit Begeisterung Nachahmer findet und ansteckend wirkt, auch anschlussfähig sein. Sie muss viele Beobachter ansprechen und die Bedürfnisse unterschiedlichster Mitarbeiter (Alter, Geschlecht, Bildung, kultureller Hintergrund) respektieren. Dazu braucht es eine fundierte Ausbildung und Sensibilisierung der Influencer sowie wertschätzende Feedbackprozesse, in denen nicht-adäquates Verhalten deutlich und gesichtswahrend im vertrauensvollen Rahmen thematisiert und im Sinne eines Experimentierens und Anpassens verbessert werden kann (vgl. auch Hypothese 4).

---

Ausnahmslos jede Führungskraft und ihre jeweiligen Vertrauten, zum Beispiel ihre Assistenzen, sind mit Fokus auf ihre Google-Apps-Nutzung beobachtbar. Nicht nur von ihren Mitarbeitern, auch von den Kollegen im Führungskreis – weltweit. Jede Führungskraft bezieht durch ihre Google-Apps-Nutzung auch zum kollaborativen Ansatz Stellung und macht wahrnehmbar, auf welche Themen sie ihre Aufmerksamkeit fokussiert. Will sie den Anschluss nicht verlieren und ihre Teams für eine Kultur der Zusammenarbeit öffnen, muss sie aktiv ihre Google-Apps-Nutzung gestalten. Indem sie beispielsweise für sich „Google-Routinen und -Zeiten“ entwickelt, um die virtuelle Kommunikation mit dem immer größer werdenden Google-Apps-Netzwerk aufrecht und zeitnah aktuell zu halten.

---

Zur Unterstützung des Verinnerlichungsprozesses von Google-Apps und zur Sensibilisierung bei jeder Führungskraft waren bereits zahlreiche Maßnahmen für 2015 geplant und weitere werden aufgrund dieser Reflexion als zentrale Bestandteile in den Projektplan zeitnah integriert:

- Nach der erfolgreichen Einführung 2014 liegt der Fokus in 2015 klar auf „Google in Action“, also der automatischen Integration von Google Apps in die täglichen Arbeitsprozesse, derzeit ist diese Maßnahme vor allem auf die Führungskräfte in ihrer Vorbildrolle ausgelegt.

- Starke persönliche Einbindung aller Assistenzen und Vertrauenspersonen der Führungskräfte (von den Geschäftsführern bis zu den Teamleitern) über Trainings und die wiederkehrende direkte Ansprache durch das Projektteam und andere *Influencer* erzeugt – so die Überzeugung – soziale Resonanz innerhalb des Unternehmens. Hierzu gehören auch das Geben von bestärkendem Feedback sowie konkrete Beratung zum Aufbau von Google-Apps-Routinen und -Inhalten.
- In Einzelfällen, entweder auf Wunsch der Führungskraft oder aufgrund der Initiative des Projektteams (z. B. bei auffälliger Nicht-Nutzung) gibt es eine individuelle Begleitung in einer 1:1-Lernsituation. Auch und gerade innerhalb sozialer Collaboration-Tools ist das direkte Lernen von einem Kenner des Systems zwingend notwendig für die erfolgreiche Übernahme in den täglichen Arbeitsprozess.
- Auf Basis des direkten Lernens ist bei der ManpowerGroup eine Erweiterung des Mentoring-Programmes angedacht. Dabei liegt die Idee zugrunde, dass digital-affine *Young Professionals* ihr bewusstes und unbewusstes Tool-Wissen in Austausch gegen die Begleitung einer erfahrenen Führungskraft bringen. So lernen beide – je nach Situation und Rolle – voneinander.
- *Collaboration* und damit natürlich auch Google Apps hat höchste Priorität innerhalb der ManpowerGroup. Es ist Chefsache. Herwarth Brune, Vorsitzender der Geschäftsführung und Regional Manager DACH, ist offensiver Vertreter und – viel wichtiger – aktiver Anwender von Google Apps. Diese Vorbildfunktion, der „Social Imperative for CEOs“ (vgl. Webeshandwick 2015), hilft bei der *Adoption Rate* und eliminiert Ausreden auf allen Führungs- und Mitarbeiterebenen.
- Die geschlossene Google-plus-Community des erweiterten Führungskreises und das bewusste Aufnehmen von Collaboration-Themen rund um Google Apps (Best Practices aber auch Kritisches) auf die Agenda der halbjährlichen Management-Off-Sites unterstützen den Annahmeprozess im Führungskreis.

---

## Hypothese 2

Die Eigenverantwortung der Mitarbeiter steigt erheblich. Über Selbststeuerung und Selbstentwicklung gelingt Aufbau und Ausbau einer professionellen Ich-Identität – nicht nur in der digitalen Welt, hier aber für alle sichtbar.

---

Auch die Mitarbeiter werden über Google Apps weltweit wahrnehmbar. Theoretisch kann sich jeder mit jedem weltweit vernetzen, Kontakte aufbauen und Diskussionen und Aktivitäten entfalten. Mehr denn je liegt es daher in der Eigenverantwortung eines jeden, seiner professionellen Ich-Identität ein Gesicht zu geben, sich durch Übernahme von sinnstiftenden Themen zu positionieren und gelingende „virtuelle“ Begegnungen zu gestalten. Eigenverantwortung bezieht sich dabei auch auf die Organisation der räumlichen und zeitlichen Grenzen, auf die Strukturierung des eigenen Arbeitens und auf die Selbststeuerung im Umgang mit Sicherheitsstandards sowie einer neu sich entwickelnden, nicht zentral vorgegebenen Kommunikations- und Kontaktetikette im virtuellen Netz. Egal für welche virtuelle Identität man sich entscheidet, das alles führt heute bereits zu einem social ranking der eigenen Person, der eigenen Community, des Teams und der Organisation im unternehmenseigenen sozialen Netzwerk. Ein Ranking, das unabhängig vom hierarchischen Rang, von der Funktion und vom Standort ist. Die Aktivität im Netzwerk, die von anderen wahrgenommen („views“) und deren Wert geschätzt („+“) wird, wird messbar und sichtbar. Und damit auch Nicht-Aktivität.

## Aufhebung der tradierten Arbeitszeiten

Aufgrund der weltweiten Zusammenarbeit sind tradierte Arbeitszeiten aufgehoben. Jeder ist im Prinzip rund um die Uhr (24/7) über Google Apps adressierbar: „Ongoing online on all devices“ und manchmal damit auch „lost in communication“. Es liegt ausschließlich in der einzuübenden Eigenverantwortung eines Jeden, sein Antwortverhalten selbst zu steuern, sich abzugrenzen, um Zeit für sich oder die Familie zu haben – zugleich im Bewusstsein der Tatsache, dass aufgrund der Idee des Google-Apps-Systems sofortiges Antworten oft aber implizit auch erwartet wird. Denn in einem weltweit tätigen Konzern wird unmittelbares Fragen und Antworten immer öfter das ausschlaggebende Argument für den Erhalt eines Kundenauftrags sein. Damit hat jeder Mitarbeiter die Verantwortung, die Dringlichkeit einer Anfrage zu erkennen und sich

auch außerhalb der früher geltenden Arbeitszeit von „9 to 5“ einzubringen. Unter anderem aus dieser Erkenntnis heraus startete die ManpowerGroup einen Veränderungsprozess, integriert und gesteuert auch über Google Apps, um das klassische „Stechuhr-Prinzip“ durch beidseitige Vertrauensarbeitszeit zu ersetzen.

Möglicherweise bleibt dann auch mal ein von der Führungskraft in Unkenntnis einer neuen Google-Apps-Anfrage bislang eigentlich höherpriorisiertes Thema liegen. Der Mitarbeiter entscheidet eigenverantwortlich eine Repriorisierung seiner Aufgaben und enttäuscht damit womöglich seine Führungskraft – wissentlich. Dazu braucht es Selbstvertrauen und ein reflektiertes Selbstkonzept. Und auch hier wieder Vertrauen seitens der Führungskraft – nicht nur zeitlich sondern auch inhaltlich. Vermutlich werden zukünftig daher die fachlichen Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter noch mehr zu einem fragend-neugierigen Austausch als zu einem inhaltlich klar vorstrukturierten Gespräch, in dem Zeitpläne und delegierte Aufgaben auf ihre Erledigung hin abgeglichen werden.

### **Einbindung von Familie und Freunden**

Aktive Einbindung und Abgrenzung – so eine weitere Vermutung – ist nicht nur der Führungskraft gegenüber notwendig, sondern vermutlich auch dem privaten Umfeld gegenüber. Denn dem fehlt vermutlich das Verständnis und die Faszination für den *Collaboration*-Ansatz und die *Collaboration*-Tools. Und so nehmen Freunde und Familie – aus Unkenntnis oder Unverständnis – die mitunternehmerisch getroffene Entscheidung, spät abends noch eine Hangout-Nachricht von einem anderen Kontinent zu beantworten, unter Umständen sehr persönlich. Es gilt daher, Familie und Freunde, das private Umfeld in diesen Change-Prozess einzubinden und für Verständnis zu werben. Und gleichzeitig gilt es, genau diesen privaten Rückhalt zu nutzen, um sich mit dessen Unterstützung wiederum beruflich abzugrenzen. Damit „Google-freie“ Zeit mit der Familie verbracht werden kann, aber auch im Eigeninteresse *Me-Time* zur Erholung geschaffen werden kann. Denn unser Gehirn braucht Ruhephasen, um das Erlebte in Ruhe zu verarbeiten, wie Neurobiologen in ihrer Stressforschung nachweisen (zu Stressforschung vgl. u.a. Seyle 1950).

### **Mitarbeiter steuern Zugangsberechtigungen und Informationen selbst**

Mitarbeiter steuern selbst, wer welche Informationen erhält, wer Zugriff hat auf Dokumente, Ordner, Links – und wer nicht. Auch verwalten sie ihre eigenen Cloud-Ordner, ohne dass eine IT-Abteilung Sicherheitsgebenden Rückhalt durch Freigaben und Berechtigungen zur Verfügung stellen kann. Noch wird das Altsystem zur Verbreitung „lebenswichtiger“ Informationen genutzt. So werden immer noch manche Nachrichten aus Sicherheitsgründen zusätzlich per E-Mail verteilt. Doch gibt es keine Garantie dafür. Denn Abteilungen haben ihre Informationsbringschuld erbracht, wenn sie die Information zugestellt haben, egal ob über das alte oder das neue System. Die Holschuld für Informationen liegt beim einzelnen Mitarbeiter. Auch wenn er selbst also das neue System nicht für seine eigene Informationsverbreitung nutzt, so muss er immer öfter damit rechnen, dass Informationen ihn nur noch über Google Apps erreichen. Die Angst, etwas zu verpassen, gegen Regeln zu verstoßen, wächst schleichend, wenn Mitarbeiter nicht selbstgesteuert den Sprung auf das neue System wagen – unterstützt von ihrer Führungskraft oder *Change Guides*. Diese sind sehr wichtig, denn sie stellen ihren Kollegen ihre Expertise zur Verfügung – per Telefon, persönlich, mit FAQs oder über Communities. Dabei gehen sie möglichst differenziert auf die Anforderungen einzelner User-Gruppen ein, zum Beispiel unterteilt nach Viel-/Wenig-Nutzer, Alter, Geschlecht und Funktionsbereiche.

### **User sind für ihr Kommunikationsverhalten selbst verantwortlich**

Jeder Nutzer (User) entscheidet eigenverantwortlich darüber, ob und wie er auf Botschaften hochrangiger Führungskräfte kommunikativ reagiert, ob er selbst ein weltweit aktives Netzwerk von *Followern* aufbaut oder anderen Netzwerkmitgliedern aus inhaltlichen, persönlichen oder machtpolitischen Gründen folgt. Wie er mit öffentlichen Fragen, Richtigstellungen oder Anschuldigungen umgeht, wirkt sich auf seinen Ruf aus, der sehr schnell durch eine unbedachte Formulierung – möglicherweise transparent für die gesamte Organisation – Schaden erleiden kann. Denn zensiert wird nicht.

In Google Apps ist Selbstzensur angesagt. Daher lohnt es sich, sich mit seinen eigenen Bedürfnissen und auch mit seinen „roten Knöpfen“ zu beschäftigen, zu wissen, was einen antreibt und aufregt. Damit jeder sich selbst regulierend steuern kann, insbesondere in Stresszeiten (Bauer 2015).

### **Mitarbeiter steuern ihre berufliche Weiterentwicklung eigenverantwortlich**

Immer mehr Mitarbeiter sehen sich in Selbstverantwortung für den Aufbau ihres sozialen Netzwerks sowie für die persönliche und berufliche Weiterentwicklung. Dabei ist Akzeptanz im firmeneigenen sozialen Netzwerk völlig getrennt zu sehen von ihrem „Wert“ für die Organisation. Sie lernen, dass sie selbst dafür Verantwortung tragen, wie sie sich in welchem Umfeld in welcher Form profilieren. Manche experimentieren ganz aktiv. Sie suchen über das Netz die bereichsübergreifende Vernetzung zu einem *Peer* mit der Bitte um Coaching oder Mentoring unter dem Motto „I'd like to pick your brain“. Das Einholen von Rat passiert dabei Länder und Kontinente überspringend, an allen Führungskräften sowie Coaching- und Mentoringprogrammen der Personalabteilung vorbei.

### **Der soziale Rang im Netz ist unabhängig von der Firmenhierarchie**

Mitarbeiter und Führungskräfte bauen sich ihren sozialen Rang in der Google-Apps-Community (ihren Teams und Projekt- oder Fachgruppen), aber auch in der weltweiten Organisation auf. Vom Profil kann von jedem – potenziell eingeschränkt durch die Festlegung der individuellen Privatsphäre-Bestimmungen – abgelesen werden, wie viele sich für das Kurzprofil eines Mitarbeiters interessieren, wer seine Posts gesehen hat, wie ihre Qualität bewertet wird und wer dem Mitarbeiter folgt. Es wird sehr deutlich, dass Mitarbeiter und Führungskräfte nicht selbst ihren Einfluss in der Organisation definieren. Vielmehr schreiben ihnen diejenigen, die ihnen sichtbar über Klicks folgen, Einfluss zu. Je aktiver Nutzer im Google-Apps-Netz mit qualitativ wertvollen Beiträgen auf sich aufmerksam machen, desto höher wird ihr Einflusspotenzial. Michael Schneider hat seinen wachsenden Einfluss direkt während des Implementierungsprozesses erfahren und entwickelte sich im messbaren *social rank* zu einem *Influencer* innerhalb der ManpowerGroup, der weit über das soziale Netz hinaus seine motivierende Wirkung entfaltet. Dies zeigte sich beispielhaft daran, dass ihn Jonas Prising, CEO der globalen ManpowerGroup, bei einem Besuch der Büroräume in Deutschland auf dem Flur erkannte und auf seine Erfahrungen mit Google Apps ansprach.

### **Soziale Anerkennung im Netz ist vergänglich**

Abhängig von ihrer Aktivität und der Qualität des eigenen Netzwerks erhalten die Nutzer automatisch weitere Hinweise und Nachrichten aus einem immer weiter anwachsenden Netzwerk. Und so steigt aufgrund aufeinander bezogener Vernetzung der „Google-Wert“ des Users. Die Crux: Dieser Wert bleibt nicht erhalten. Soziale Akzeptanz im Netz ist vergänglich. Frühere Aktivitäten werden geringer bewertet als aktuelle – man muss daher am Ball bleiben, sich immer wieder aktiv mit für die Organisation sinnvollen Beiträgen einbringen, sonst fällt man im sozialen Ranking zurück. Und nicht auszuschließen ist, dass dies durchaus der ein oder andere nach reflektierender Bilanzierung seiner bisherigen Google-Apps-Aktivitäten ganz bewusst, als willentliche Entscheidung, in Kauf nehmen wird.

### **Einbindung von Mitarbeitern, für die Google Apps eine geringe Rolle spielt**

So wie in jeder Organisation gibt es auch bei der ManpowerGroup viele Mitarbeiter, die aufgrund ihres Alters, ihrer Ausbildung oder ihrer Haltung sozialen Medien gegenüber auch knapp ein Jahr nach der Einführung noch nicht mit Google Apps vertraut sind. Darüber hinaus gibt es zahlreiche Mitarbeiter, die so in ihrem Tagesgeschäft bei und mit ihren Kunden vor Ort eingebunden sind, dass sie Google Apps notgedrungen herunterpriorisiert haben. Einige fühlen sich von der Informationsvielfalt überfahren, werden sie doch an ganz anderen Zielen, wie zum Beispiel am Umsatz oder über Kundenbesuche vor Ort gemessen, und nicht an ihrer Netzwerkaktivität. Sie in den nächsten Monaten zu begleiten, an Google Apps zu gewöhnen, ihnen und vor allem ihren Führungskräften auch das mit der Nicht-Nutzung von Google Apps einhergehende Risiko des Anbindungsverlusts an die Gesamtorganisation aufzuzeigen, wird die größte Herausforderung sein.

rung für das Change-Team. Denn die euphorisierten *Early Adopters* sind gewonnen. Jetzt gilt es, die *Early Majority* zu gewinnen, damit die Organisation zugunsten der Nutzung des neuen Systems „kippt“. Es gilt, den *Tipping Point* anzupeilen. Dazu müssen erkennbare Mehrwerte für die tägliche Arbeit der Mehrheit der Belegschaft geschaffen werden. Ihnen gilt es nachweislich aufzuzeigen, wie sie ihre individuellen Ziele mit Google Apps spürbar leichter erreichen können. Eingesetzte Mittel hierzu sind neben klassischer Change-Kommunikation aktivierende Spiele im Rahmen von *Gamification* sowie Wettbewerbe mit selbstgedrehten Videos und *Google Connection Points*.

### **Zunehmende Eigenverantwortung der Mitarbeiter**

Mitarbeiter gehen mehr als bisher in Eigenverantwortung. Beispielsweise mit selbst zu treffenden Abgrenzungs- und Einbindungsentscheidungen durch Bestimmung ihrer Arbeits- und Antwortzeiten, durch Aufbau und Ausbau ihres Netzwerks. Dabei müssen sie nicht nur das organisationale Umfeld berücksichtigen, sondern auch ihr privates Umfeld. Selbststeuerung und Selbstmarketing, Profilierung über Kurzprofile erhalten einen hohen Stellenwert – für jeden. In einer „entgrenzten“ (anders als bisher begrenzten) Welt gelten tradierte Normen, Regeln und Strukturen weniger. Vieles entwickelt sich im experimentellen Tun. Oder es wird individuell ausgehandelt – zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, zwischen den Kollegen des Teams oder der Community und zwischen Mitarbeiter und seinem privatem Umfeld. Wissen sollten dabei alle Nutzer, dass virtuelle Interaktion in den gleichen Hirnarealen abgebildet wird wie reale soziale Interaktion. Umso sensibler und aufmerksamer müssen alle Beteiligten mit Kommentaren, mit Ein- und Ausschlüssen aus Communities umgehen, wollen sie nicht Gefahr laufen, Menschen zu verletzen oder zu kränken. Gleichzeitig gilt es, in Selbststeuerung darauf zu achten, sich nicht bei Ein- und Ausschlüssen verletzt und gekränkt zu fühlen, indem man vertrauensvoll darauf setzt, dass erlebte Nicht-Einbindung durch die Kollegen sachlich-fachlich begründet und gerade nicht als persönliche Ausgrenzung beabsichtigt ist.

---

Das angestrebte digitale Selbstbild wird zum Regulativ des eigenen Handelns – mit der Notwendigkeit der permanenten Aktualisierung, wenn man selbst gestellten Ansprüchen an den sozialen Rang auf Dauer genügen will. Damit so wenig Mitarbeiter wie möglich den Anschluss an den Rest der Organisation verpassen, ist die Unterstützung der Mehrheit der Belegschaft notwendig, indem Mehrwert für das Tagesgeschäft geschaffen und Hemmschwellen abbauende Begleitung angeboten wird. Die Kommunikation des „What’s in it for me?“ steht gerade und besonders bei neuen Formen der Zusammenarbeit und Organisation im Fokus.

---

### **Hypothese 3**

Share, be accountable, trust and respect – das sind notwendige Qualitäten, die zielführende Zusammenarbeit ermöglichen.

---

Alles wird geteilt: Informationen, Veränderungsideen, Entscheidungen und auch Führung. Das ist womöglich eine kluge Strategie in einer Organisation, in der Mitarbeiter ständig das Gefühl entwickeln, zu wenig Personal für zu viele Themen zu haben. Aufgrund einer engen Personaldecke und drängender Termine übernehmen Projektmitglieder – zusammengeschlossen über Google-Apps-Communities – oftmals für Themen Verantwortung, mit denen sie noch nicht hundertprozentig vertraut sind. Damit überhaupt Vorstellungen von gangbaren Lösungen entwickelt werden können, braucht es einen guten Kontakt, offene Diskussionen, das Teilen von Wissen – auch das Mitteilen von Nicht-Wissen – sowie den Mut, bewährte Denk- und Antwortmuster zu unterbrechen. Nur so können Entscheidungen in der Community herbeigeführt werden. Mit dem Risiko, auch einmal öffentlich korrigiert zu werden und Fehler zugeben zu müssen. Dies setzt bei allen Teilnehmern das Vertrauen in sich und die Organisation voraus, Fehler machen, experimentieren zu dürfen. Im Optimalfall jeden nur einmal. Es entwickelt sich also eine eigene Kultur der Zusammenarbeit, die sich in verschiedenen Haltungen und Aktivitäten ausdrückt:

### **Selbstorganisiertes Lernen in der Community**

„Lasst uns Google fragen“, so die häufig zu hörende Aussage, wenn Kollegen in einer Community nicht über die notwendigen Informationen verfügen, um ihre Aufgabe zu erfüllen. Dann werden über Hangouts oder in Google-Plus-Communities Fragen formuliert – kurz und knapp, ohne große Anrede und formale Gestaltung. Sie werden an Dritte weitergeleitet, von denen man gehört hat, dass sie eventuell helfen könnten. Losgelöst von Prozessen können Themenverantwortliche aus der ganzen Welt dazu antworten. Denn sie werden auf Basis ihrer Vernetzung durch Algorithmen automatisch auf die Frage aufmerksam gemacht – wenn die Community das will, was nicht immer der Fall ist. Denn gleichzeitig überlegt sich jedes Community-Mitglied ganz genau, ob es über ein lapidares *Ping* (anpeilen, anklopfen) in einem öffentlichen Forum anderen Personen Arbeit zukommen lässt. Fragen werden daher erst einmal aus der Community heraus beantwortet. Der *Community Lead* bringt sich dabei als Teil der Gruppe ein, zu Anfang wesentlich häufiger, später immer weniger. Sukzessive beantworten sich die Mitglieder der Community die Fragen selbst. Selbstorganisiertes Lernen findet statt. Die Gruppe kontrolliert dabei im Idealzustand ihre Lernfortschritte selbst.

### **Entscheidungsfindung in der Community**

Entscheidungen der Community sind für ihre Mitglieder transparent, weil Diskussionen protokolliert und Voten festgehalten werden. Auch wenn in der Regel der Fachexperte (*Subject Matter Expert*) das Recht der letztlichen „Willensäußerung“ hat, so können die Gruppenmitglieder ihn mit Argumenten überstimmen, müssen dann aber auch mit den eigenen Voten für ihre Aussagen gerade stehen. Ob eine gemeinsame Entscheidung nun fehlerhaft war oder nicht, können meist nur die Mitglieder der Community rückwirkend beurteilen. Dann korrigieren sie den Fehler mit der Haltung, es beim nächsten Mal besser zu machen. Es entsteht untereinander Vertrauen, denn keiner ist vor Fehlern gefeit. Und es entsteht Selbstvertrauen. Wir wissen aus der Neurobiologie, dass kaum so viel Stärke, Ruhe und Zufriedenheit gibt, wie ein Vertrauensvorschuss NEURO. Das Lernen in Communities ermöglicht Zurechenbarkeit von Ergebnissen und Voten (*accountability*), lässt in der Regel kein Verstecken oder Trittbrettfahren zu, da jeder Kommentar dokumentiert ist – auch Nicht-Beteiligung, ein fahrlässig unterlassenes Veto gegen die Entscheidung der Community und Nicht-Performance sind nachvollziehbar. Die Community diszipliniert sich immer öfter selbst, teilt sich Verantwortung und nimmt sich in Verantwortung – was von den *Early Adopters* sukzessive zu lernen war und nun von der Mehrheit der Belegschaft noch zu lernen ist.

### **Die Autorität des Themenverantwortlichen**

Google Apps steht prinzipiell allen Mitarbeitern offen. Daher ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass der ein oder andere Themenverantwortliche (*Subject Matter Expert*) als einflussreicher wahrgenommen wird als seine eigene Führungskraft. Das muss man als Mitarbeiter und als Führungskraft aushalten lernen, sich darüber austauschen (vgl. Hypothese 4) und sich überlegen, worüber man seine professionelle Ich-Identität definiert. Insbesondere in Hangout-Chats (z. B. teamintern oder zu Projektthemen) wirken Argumente und Geschwindigkeit intensiver als geliehene Macht qua Funktion. Dies bedeutet keine direkte Demokratie, aber doch eine Öffnung der Teilnahme an Entscheidungsprozessen für eine größere Gruppe.

### **Werbung für Veränderungsthemen in der Community**

Auch Veränderungsthemen werden über Communities platziert. Ihre Mitglieder suchen ganz aktiv die Einbindung ins soziale Netz und werben für soziale Resonanz. Sie betreiben Selbstmarketing, zum Beispiel durch wohlüberlegte Wahl ihrer Community-Mitglieder, primär derjenigen mit vielen Followern. Sie sorgen für weltweite Sichtbarkeit ihrer Themen in der Organisation, bauen sich eine eigene Gefolgschaft auf und legen Wert darauf, ihr Thema immer wieder in für das Tagesgeschäft wichtige Posts einzubinden. Sie verhalten sich so, dass andere auf ihr Thema aufmerksam werden und sich dem Veränderungsprozess anschließen. In einer weltweit tätigen Organisation gelingt das natürlich nur, wenn in den Communities Vielseitigkeit vertreten ist, sich die Teilnehmer in möglichst vielen Sprachen und Kulturen zuhause fühlen, zumindest aber jeder fließend Englisch spricht und schreibt.

## Traditionelle Verhaltensregeln und Hierarchien im Netz

Mitarbeiter sind durch Google Apps wesentlich intensiver in Entscheidungsprozesse involviert als früher. Sie handeln eigenverantwortlicher und mit höheren Freiheitsgraden. Und sie lernen gleichzeitig, sich im sozialen Netz achtsam zu bewegen. Denn es gilt nach wie vor, ein gutes Gespür dafür zu entwickeln, wann sie ihre Führungskräfte von sich aus in Communities einbinden – aus Respekt vor deren Erfahrung oder deren sozialen Rang in der Organisation bzw. im sozialen Netzwerk. Es gibt also weiterhin ungeschriebene Verhaltensregeln im Umgang mit Hierarchien, aber sie werden fluid und persönlicher. So ist es nach wie vor ein Tabu, mit der Führungskraft der Führungskraft zu bestimmten Themen unabgestimmt von sich aus in Kontakt zu treten. Die Hemmschwelle, den Post eines Ranghöheren öffentlich zu kommentieren, ist nach wie vor da. Auch ist das Risiko einer negativen Kommentierung durch andere Mitarbeiter für einen Manager (noch) geringer als für *Peers*. Führungskräfte schenken Vertrauen, indem sie Mitarbeiter für Communities nominieren und ihnen Zugriff auf das soziale Netzwerk der Organisation geben. Und dadurch, dass sie Mitarbeiter aller Ebenen und Verantwortungsbereiche unterstützen und in aller Öffentlichkeit fördern durch Likes („+“) und bekräftigende Kommentare. Dadurch wird das Belohnungszentrum im Gehirn des „Gelikten“ angesprochen – ein Like wirkt wie ein bestätigendes Lächeln, hochmotivierend. Als Mitarbeiter ist es sehr sinnvoll, mit dem geschenkten Vertrauen äußerst achtsam umzugehen. Und für eine Führungskraft ebenso wie für die Mitarbeiter empfiehlt es sich, immer mal wieder den Umgang mit Vertrauen zu kontrollieren durch Nachfragen, Beteiligung oder virtuellen Besuch in den Communities oder in intensiven 1:1-Gesprächen (vgl. auch folgende Hypothese 4). So können Managementperspektiven eingebracht, wahrgenommene Fehler unmittelbar zurückgemeldet, Fehleinschätzungen thematisiert werden – das stärkt wiederum gegenseitig geschenktes Vertrauen und bringt beidseitige Lernerfolge.

---

Sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte schenken sich gegenseitig und untereinander Vertrauen und Zutrauen. Und von beiden Seiten wird regelmäßig überprüft und zurückgemeldet, ob mit dem Geschenk auch wertschätzend und wertschöpfend umgegangen wird.

---

## Hypothese 4

Führungskräfte und Mitarbeiter pflegen aktiv und achtsam in gegenseitiger Verantwortung ihre bilateralen Beziehungen und auch die Teambeziehungen.

---

## In Kontakt sein und wahrnehmen

Durch Google Apps verlagert sich nicht nur die Arbeit ins Netz. *Auch die Kontakte verschieben sich in die virtuelle Welt.* Weil Mitarbeiter oder Führungskraft im Homeoffice oder den Co-Working-Räumlichkeiten (*Collaboration-Center*) sitzen, werden Botschaften immer öfter „nur“ über Hangout per Chat oder Video-Telefonie ausgetauscht. Präsentationen werden zwar im gemeinsamen Dokument erstellt, aber zu unterschiedlichen Zeiten ausgearbeitet. Gemessen wird letztlich nur das Ergebnis, weniger die individuelle Anstrengung. Der Zeit- und Abstimmungsaufwand, der zum Ergebnis geführt hat, bleibt häufig intransparent. *Vieles im Miteinander basiert daher auf Vertrauen und gegenseitiger Erwartungserfüllung.* Damit dies gelingt, müssen nach unserer Hypothese sowohl Führungskraft als auch Mitarbeiter gezielt den persönlichen Austausch einplanen. Und diese ungestörte We-Time dazu verwenden, ganz bewusst ihre Beziehung zu thematisieren. Implizite Erwartungen explizit zu machen, sich über die persönliche Situation im persönlichen Gespräch auszutauschen, zu reden, zum Beispiel zum Thema „Forderung und Überforderung“, und über Eindrücke und Gefühle, zum Beispiel über Verhaltensweisen des Gegenübers, die als Misstrauen empfunden werden, oder empfundene Isolation.

---

Es gilt in Kontakt zu treten, Bezogenheit herzustellen und wahrzunehmen, ob Mitarbeiter oder Führungskraft nicht zu viel von sich verlangen, ob ihnen im passenden Maß Abgrenzung und Einbindung gelingt, ob sie auch ihr privates Umfeld ausreichend im Blick halten.

---

Führungskräfte haben nach wie vor eine Fürsorgepflicht ihren Mitarbeitern gegenüber. Und auch Mitarbeiter – so unser Verständnis eines partnerschaftlichen Miteinanders – sind aufgefordert, auf ihre Führungskräfte zu achten. Auf Augenhöhe agierende Mitarbeiter müssen daher ebenfalls „weiche“ Themen wie Vertrauensverlust, unausgesprochene Erwartungen oder Überforderung thematisieren, denn die Aussage „Das muss meine Führungskraft doch sehen!“ greift im virtuellen Arbeitsraum nicht mehr. Diese *We-Time* gilt es auch zu nutzen, um gemeinsam über das professionelle Selbstbildekonzept von Mitarbeiter – und Führungskraft – zu reden. Nicht nur hinsichtlich des digitalen Selbstbilds (vgl. auch Hypothese 2), sondern ganz allgemein mit Blick auf die jeweilige professionelle Ich-Identität.

Auch gilt es, die Bedeutung des digitalen Selbstbilds trotz aller ansteckenden Begeisterung in den rechten Rahmen zu rücken. Denn zu beachten ist, dass nicht alle Arbeiten in den Fokus der öffentlichen Beobachtung gerückt werden können.

Man denke nur an interne Abteilungen wie Revision, Compliance oder Sozialberatung, die unverzichtbare Arbeit leisten und gleichzeitig auf Vertraulichkeit höchsten Wert legen müssen. Und daher gar nicht teilnehmen können im Wettbewerb um individuelles *Social Ranking*, sich allenfalls als Bereich, Team oder Abteilung profilieren können. Führungskraft und Mitarbeiter müssen daher die unterschiedlichen Rollen im Team beachten, von denen manche öffentlichkeitswirksam sind und manche nicht, alle aber für das Wohl eines Teams und für den Teamerfolg notwendig sind. Hierauf gilt es gemeinsam zu achten, um Fehleinschätzungen, Kränkungen und Ausschluss zu verhindern.

Unsere Vermutung ist, dass Mitarbeiter ihre fachlichen Fragen zielführender und schneller in der weltweiten Community beantwortet bekommen. Und dass Führungskräfte sie auf den Weg dahin begleiten können. Mitunter für die Öffentlichkeit nicht immer sichtbar, aber für den einzelnen Mitarbeiter spürbar, können sie ihren Mehrwert schaffen, indem sie ihm eine Gesprächsplattform bieten. Die beide nutzen, um beobachtetes Verhalten zu reflektieren und persönliche Bedürfnisse in der Tiefe zu erfassen sowie beratend zur Seite zu stehen bei Fragen wie: Welche professionelle Ich-Identität will ich nach außen – im Netz und im persönlichen Kontakt – zeigen? Woran sollen Beobachter ihre Beobachtungen festmachen können? Wie wirke ich mit meiner Kommunikation? Mit wem will ich auf welche Art und Weise in Beziehung treten? Und auf welche Themen will ich Bezug nehmen? Und zu was und zu wem gehe ich auf Distanz? Mit diesen Fragen – so unsere Vermutung – werden sich Mitarbeiter und Führungskraft im bilateralen Gespräch beschäftigen, ohne dass die Führungskraft die Verantwortung für die Weiterentwicklung des Mitarbeiters übernimmt. Diese bleibt beim Mitarbeiter – heute mehr denn je. Aber Führungskräfte können – neben *Peers* – respektierte Sparringspartner sein.

Die Aufforderung, Beziehungsgestaltung bewusst im Fokus zu halten, gilt sowohl für das Verhältnis von Führungskraft zu Mitarbeiter als auch für das Verhältnis der Teammitglieder untereinander. Auch sie sind aufgefordert aufeinander zu achten, immer wieder zu allen anderen Kollegen den Kontakt zu suchen, um die Manifestation von dysfunktionalen Sub-Gruppierungen zu unterbinden und der digitalen Ausgrenzung einzelner Teammitglieder vorzubeugen.

---

Teammitglieder werden experimentierend und reflektierend lernen müssen, sich ohne den Umweg über ihre Führungskraft gegenseitig Feedback zu geben, Aufträge untereinander zu verteilen und ihre Erledigung vom anderen explizit und nachhaltig einzufordern. Hierbei helfen *Social Collaboration-Tools*, Seat Rotation oder offene Räume für interagierenden Perspektivwechsel und einem besseren Verständnis füreinander, im Team und in Hierarchien.

---

Darüber hinaus gilt es, die Befriedigung ihrer jeweiligen individuellen Grundbedürfnisse (Grawe 2004) untereinander auszuhandeln vor dem Hintergrund von in der Vergangenheit erbrachter Leistungen, familiärer Rahmenbedingungen und persönlicher Pläne.

Fachliche Themen werden in 1:1-Gesprächen eher in den Hintergrund treten, die Beziehungsgestaltung dagegen in den Vordergrund. Denn nur mit echtem Interesse am persönlichen Wohlergehen von Mitarbeiter, Teamkollege und Führungskraft gelingt es, Frühwarnsignale mit Hinweis auf Überlastung, drohende Isolation, sinkende Leistungsfähigkeit und willigkeit und spürbaren Vertrauensverlust wahrzunehmen. Diese Themen bewusst zu fokussieren und sich nicht mit fachlichen Themen zu beschäftigen, muss unserer Erfahrung nach erst einmal eingeübt werden. Denn sich auf das Zwischenmenschliche einzulassen, fällt vielen – wenn auch nicht allen – schwer. Führungskräfte werden sich weniger über Wissen und mehr über Beziehungsgestaltung definieren, weniger auf das „Was“ und mehr auf das „Wir“ konzentrieren. Um dadurch nicht nur kognitive, sondern auch emotionale Bindung und soziale Resonanz zu ermöglichen.

---

### Hypothese 5

In strukturellen Veränderungsprozessen wird auch das Social Network nur durch persönlichen Kontakt global wirksam.

---

Google Apps wurde mit einem Sprung ins kalte Wasser eingeführt: Collaboration haben die Google-Apps-Pioniere im Experimentiermodus gelernt. Mittlerweile werden weitere Veränderungsprojekte über die Google-Anwendung gelauncht: Ideen werden schnell ausgetauscht, Projekte und diesbezügliche Informationen gemeinsam erarbeitet und überarbeitet, neue Prozesse in einzelnen Bereichen von Early Adoptern erprobt, bevor sie dann in der ganzen Organisation eingeführt werden. Und das zieht dann wieder Nachahmer nach sich, wirkt wie ein Sog (vgl. Hypothese 3).

Darüber hinaus werden aber auch Projekte initiiert, die die bisherige Struktur der Länderorganisationen aufbrechen, weil sie Ressourcen-, Kompetenz-, Macht- oder Budgetverlagerung als explizites Ziel formulieren: Einkaufskompetenzen werden gebündelt, Marketingkampagnen vereinheitlicht. Die Erfahrungen der letzten Monate zeigen, dass sich gerade in diesen Projekt-Communities Kollaboration wesentlich besser über den ergänzenden persönlichen Kontakt entfalten kann. Ein Beispiel hierfür sind die Erfahrungen der Projektgruppe bei der Ausweitung von Social Collaboration im europäischen Raum. Erst nach einem intensiven persönlichen dreitägigen Austausch in London wurde der Online- und Social-Austausch in der 13-köpfigen Projektgruppe lebendig und nachhaltig.

---

Durch persönlichen Austausch ist die ungefilterte, direkte persönliche Wahrnehmung der anderen Menschen möglich, entsteht ein Gefühl für den anderen, entwickelt sich im professionellen und privaten Austausch Vertrauen und Vertrautheit.

---

Und so fällt es den beteiligten Personen leichter, Aufgaben abzugeben, weil man sie in guten Händen weiß. Die Community-Mitglieder können sich besser auf die Kompetenz und die Zusagen des anderen verlassen und haben weniger Hemmungen, auch einmal per Video-Telefon oder Chat über Hangout nachzufassen. Sie trauen sich, auch in schwierigen Situationen Feedback zu geben, ohne Verletzungen befürchten zu müssen.

### Ziele bei persönlichen Gesprächen

Die Dimension „In Kontakt sein und wahrnehmen“ aus dem COR-ESSENTIALS-Modell (siehe Einleitung) hat für die Arbeit in virtuellen Teams eine besondere Relevanz. Bei den persönlichen Begegnungen werden mehrere Zielsetzungen verfolgt:

- Es wird ein gemeinsames Bild vom Change-Auftrag und den zu bearbeitenden Themen entwickelt (COR-ESSENTIAL „Sinn geben“) und fortlaufend in weiteren Treffen aktualisiert: Wozu sind wir hier? Was ist unser Kommunikationsfokus? Was lassen wir auch bewusst außen vor, sehen wir nicht als unseren Auftrag?

- Jedem wird Gelegenheit gegeben, Kostproben seines fachlichen und emotional-sozialen Könnens abzuliefern (COR-ESSENTIAL „Vertrauen“). So dass ein Gefühl dafür entstehen kann, wer Teil der Change-Community ist. Und eine Idee darüber, welche Community gemeinsam auf die Beine gestellt werden kann. Welche Identität, welches Außenbild man sich als Community erarbeiten kann (COR-ESSENTIAL „Abgrenzen und entscheiden“).
- Es werden Rollen und die damit verbundenen gegenseitigen Erwartungen ausgehandelt: Was muss im Projekt getan werden und wer kann dabei welche Rolle übernehmen? Wie handeln wir Geben und Nehmen aus, um die gegenseitigen Erwartungen an die unterschiedlichen Ressourcen der Mitglieder (Kompetenz, Personal, Budget) anzupassen? Wo wird Solidarität erwartet, wo wird eigenzentriertes Handeln geduldet? Was können wir realistisch zu welchen Zeitpunkten liefern, ohne uns und die Organisation zu überfordern? Wer übernimmt in einer offiziell demokratischen Struktur durch Präsenz im persönlichen Austausch auch im *Social-Collaboration*-Raum die Führungsrollen ein? (COR-ESSENTIAL „Experimentieren und anpassen“ sowie „Strukturieren und Routinen entwickeln“)
- Der nicht-professionellen Ich-Identität wird Raum gegeben beim persönlichen Kennenlernen bei *Food and Beer*: Welches Gefühl entwickle ich den anderen Community-Mitgliedern gegenüber? Wie wollen wir unsere ganz individuelle 1:1-Beziehung gestalten? Da in erster Linie am Ergebnis und nicht am Aufwand gemessen wird: Welche Allianzen brauche ich ganz persönlich für den Erfolg?

Durch den persönlichen Austausch wissen die Community-Mitglieder, was der Organisation und jedem Einzelnen wichtig ist, was sie voneinander erwarten können und was auch nicht (COR-ESSENTIAL „Bilanzieren und reflektieren“). Und wie sie Schreibstile im Chat, Mimik und Gestik in Videokonferenzen, Antwortverhalten auf Chat-Anfragen interpretieren können, von wem sie Ermutigung, Ansporn, fachliche Tiefe und humorvolle „*Just do it*“-Aussagen erwarten können. Und von wem vermutlich – nach dem ersten Eindruck – eher weniger zu erwarten sein wird, wohlwissend, dass man sich auch nach einem dreitägigen persönlichen Miteinander täuschen kann.

---

Soziale Medien entfalten in (r-)evolutionären Change-Projekten dann ihre volle Wirksamkeit, wenn virtuelle Begegnungen über Chats oder Videokonferenzen durch persönliche Begegnungen ergänzt werden. Wenn Kollegen nicht nur als Person sicht- und hörbar, sondern auch als Individuum in ihrer Unterschiedlichkeit und Vielfalt erlebbar und spürbar sind. *Social-Collaboration* wird erst durch persönlichen Kontakt global wirksam und erfolgreich, weil durch ihn Vertrauen und Vertrautheit entsteht. Ob das immer so sein wird oder einfach nur „eine Frage der Gewohnheit“ ist, wird sich in den nächsten Jahren erst herausstellen.

---

## 2.2.1 Fazit

Die neue Technologie unterstützt das vom Top-Management getragene und vorgelebte Grundverständnis einer bereichs-, hierarchie- und länderübergreifenden Zusammenarbeit. Sie ermöglicht einen transparenten Dialog des Wandels. Mit sehr anspruchsvollen Rahmenbedingungen und Folgen für Führungskräfte, Mitarbeiter und deren privatem Umfeld. Selbstvertrauen und Vertrauen werden unseres Erachtens eine noch viel größere Rolle als bisher im organisationalen Miteinander spielen – gerade aufgrund der weiteren Digitalisierung und Virtualisierung. Um Überforderung und Überlastung, Isolation und Informationsüberfluss zu vermeiden, wird jeder Mitarbeiter wieder viel bewusster mit Informationen umgehen müssen, achtsamer auswählen, behutsamer formulieren, konsequenter nachfragen müssen. Es gilt, Aufträge sorgsamer zu vergeben. Alle müssen zulassen können, dass Aufgaben vom Kollegen, dem Mitarbeiter und der Führungskraft noch selektiver als bisher angenommen werden. Und dass die Aufgaben von anderen mit dem ihnen eigenen Blick fürs Wesentliche in Eigenverantwortung und in der ihnen eigenen Art ausgeführt werden. Nicht alles muss neu erfunden werden: *Copy with pride* ist eine vielzitierte Losung. Und 80% wird wieder gut genug sein, denn es geht nicht um die

perfekte PowerPoint-Präsentation, sondern um hemdsärmelig erstellte, praxistaugliche und vor allem agile Lösungen, die sofort beim Kunden – intern oder extern – Wirkung entfalten können.

Während die *Early Adopters* bereits weitere Veränderungsprozesse mit Google Apps umsetzen (vgl. Hypothese 5), gibt es noch zahlreiche Führungskräfte und Mitarbeiter, die Google Apps erst noch annehmen müssen. Das Tempo der Organisation kann sich nicht nur an den neugierigen, kreativ-wagemutigen *Early Adopters* orientieren – die übrigens entgegen anders lautender Gerüchte auch mal zu Atem kommen müssen.

Eine unreflektierte Differenzierung in Google-Apps-Nutzer und -Nicht-Nutzer gefährdet die gesamte Organisation. Wird der wahrgenommene Unterschied zwischen den Gruppen der Alt- und Neusystem-Nutzern zu groß, so entsteht für die Altsystem-Nutzer das Gefühl, den Anschluss zu verlieren, womöglich sogar Angst (Bude 2014). Stammmitarbeiter sind im Schnitt 6,5 Jahre bei der ManpowerGroup Deutschland. Sie gilt es zu halten und mit der Arbeit der Zukunft vertraut zu machen. Wieder einmal formulieren wir frei nach Bauer (2007): „Die stärkste Motivation für den Menschen ist der Mensch.“

Für das Projektteam diente die Reflexion ihres Projekts mit dem COR-ESSENTIALS-Modell dem Zweck, die noch offenen Baustellen zu identifizieren. Alle Beteiligten stellten fest, dass die eigentliche Arbeit des Change-Teams, die Einbindung von Google Apps in die gesamte Organisation, jetzt erst Fahrt aufnimmt. Dazu half der gemeinsame „Boxenstopp“ in unseren Gesprächen. Auch wuchs im Verlauf der Reflexion bei allen Beteiligten die Gewissheit: Bei aller positiven Einstellung dem *Collaborative-Tool* gegenüber, gilt es zu beachten, dass es eben nur das ist: ein Arbeitswerkzeug. Viel wichtiger ist die angestrebte Kultur der (globalen) Zusammenarbeit, die eben nicht nur im sozialen Netzwerk zum Leben erweckt wird, sondern auch vor Ort im täglichen Miteinander, Schreibtisch an Schreibtisch, in Meetings, in der Kantine, im Teamverhalten und in bilateralen Gesprächen. Denn:

---

Nicht alles, was in der Organisation von Bedeutung ist, findet im sozialen Netzwerk statt. Und nicht alles, was im sozialen Netzwerk stattfindet, ist von Bedeutung für die Organisation.

---

## **Bibliography:**

- Bauer, Joachim (2007):** Prinzip Menschlichkeit – Warum wir von Natur aus kooperieren, Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Bauer, Joachim (2015):** Selbststeuerung – Die Wiederentdeckung des freien Willens, München: Blessing.
- Bude, Heinz (2014):** Gesellschaft der Angst, 1. Aufl., Hamburg: Hamburger Edition HIS Verlagsgesellschaft mbH.
- Dehaene, Stanislas (2014):** Denken – Wie das Gehirn Bewusstsein schafft, 1. Aufl., München: Albrecht Knaus.
- Eidenschink, Klaus (2007-2015):** Unsere systemtheoretischen Erläuterungen fußen auf den unveröffentlichten Seminarunterlagen, den Seminar- und Supervisionsaufzeichnungen, unseren Mitschriften und Auswertungen der Fortbildung und Supervision „Beratung in Organisationen“
- Grawe, Klaus (2004):** Neuropsychotherapie, Göttingen: Hogrefe.
- Hütter, Franz (2011):** Das erlebnisorientierte Gehirn.  
In: Holzbaur, Ulrich D. & Iris Marx (Hrsg.). Handlungs- und Erlebnisorientierung in der tertiären Bildung. Aalen (Aalender Schriftenreihe zur Betriebswirtschaft, Band 5), S. 35-48.
- Kosfeld, Michael; Heinrichs, Markus; Zak, Paul J.; Fischbacher, Urs; Fehr, Ernst (2005):** Oxytocin increases trust in humans. In: Nature 435 (7042), S. 673-676.
- Kotter, John P. (2012):** Leading Change – Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern, 1. Nachdruck 2012, München: Vahlen.
- Kotter, John P. (2014):** XLR – Accelerate, 1. Aufl., Boston: Harvard Business Review Press.
- Leifer, Eric M., Rajah, Valli (2000):** Getting Observations: Strategic Ambiguities in Social Interaction, Soziale Systeme 6 (2000), Heft 2, Opladen: Leske + Budrich, S. 251-267.
- Luhmann, Niklas (2011):** Organisation und Entscheidung, 3. Aufl., Wiesbaden: VS.
- Luhmann, Niklas (2012):** Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, 15. Aufl., Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Roth, Gerhard (2001):** Das verknüpfte Gehirn. Bau und Leistung neurobiologischer Netzwerke. Seminar, Lindauer Psychotherapiewochen, 2001. 2 DVDs. Müllheim-Baden: Auditorium-Netzwerk.
- Schein, Edgar H. (1995):** Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning, Working Paper 3821.
- Schein, Edgar H. (2002):** Models and Tools for Stability and Change in Human Systems, Reflections, Volume 4, Number 2, S. 34-46.
- Schlippe, von, Arist; Schweitzer, Jochen (1998):** Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, 5. Aufl., Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht.
- Selye, Hans (1950):** The Physiology and Pathology of Exposure to STRESS. ACTA Medical Publishers.
- Simon, Fritz B. (2009b):** Einführung in die systemische Wirtschaftstheorie, 1. Aufl., Heidelberg: Carl Auer.
- Webershandwick:** <http://www.webershandwick.com/news/article/the-social-imperative-for-ceos>.
- Wimmer, Rudolf (2012):** Die neuere Systemtheorie und ihre Implikationen für das Verständnis von Organisation, Führung und Management. In: Rüegg-Stürm, Johannes, Bieger, Thomas (Hrsg.): Unternehmerisches Management – Herausforderungen und Perspektiven, 1. Aufl., Bern: Haupt, S. 7 ff.

Für weitere Literatur insbesondere zu neurobiologischen Erkenntnissen verweisen wir auf das ausführliche Literaturverzeichnis in unserem Buch „Change happens. Veränderungen gehirngerecht gestalten“ (2015).

## Author Profiles

**Dr. Margret Klinkhammer** verantwortete in ihrer mehr als 30-jährigen Berufstätigkeit vielfältige Veränderungsprojekte auf individueller und organisationaler Ebene. Ihre Erfahrungen als Geschäftsführerin mittelständischer Unternehmen (u. a. CORMENS GmbH), Mitglied von Aufsichts- und Beiräten sowie aktive Netzwerkerin bringt sie in ihre Arbeit als Executive Coach und Mediatorin ein. Sie begleitet Leadership Teams, Betriebsräte und Unternehmensgremien im In- und Ausland als Beraterin und Supervisorin.

**Franz Hütter** ist seit 1999 als Trainer, Berater und Coach für Unternehmen tätig. 2010 gründete er BRAIN-HR, ein Fortbildungs- und Beratungsinstitut für fundierten Praxistransfer aus der Hirnforschung. Schwerpunkt seiner Arbeit ist die ergebniswirksame Übertragung aktueller neurowissenschaftlicher Befunde für Führungskräfte, Lehrende an Schulen und Hochschulen und für Personalentwickler, Trainer, Coaches und Consultants. Er lehrt angewandte Neurowissenschaften an mehreren Hochschulen, ist Autor zahlreicher Fachbeiträge und gehört zum Beraterteam von CORMENS.

**Dirk Stoess** ist Gründer und Geschäftsführer der CORMENS GmbH. Er konzentriert sich auf das Entwickeln und Umsetzen von wirksamen Konzepten in Führung, Veränderung und Vertrieb. Erfahrungen aus mehr als 20 Jahren als Unternehmer, Berater und Führungskraft sind Basis seiner Arbeit. Seine Spezialität ist das Verknüpfen von neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen mit praktischem Know-how zu funktionierenden Lösungen.

**Lothar Wüst** beschäftigt sich seit 20 Jahren mit Change-Management. Seine Leidenschaft wurde während des Studiums der Soziologie bei Prof. Dr. Ulrich Beck, einer der weltweit führenden Wissenschaftler der gegenwärtigen Forschung zu Veränderungs- und Globalisierungsprozessen, geweckt. In weltweiten Leadership-Programmen und im Executive Coaching vermittelt Lothar Wüst sein Wissen und die jahrelange Erfahrung als Führungskraft und Coach zum Thema Change-Management. Er ist Gründer und Geschäftsführer der CORMENS GmbH.

**Daniela Dihmaier** war im Bereich Redaktion und Regie, PR und Public Affairs tätig, später arbeitete sie als Spezialistin in Change-Management und Marketing. 2014 gründete sie ihr Unternehmen FREIWASSER und gehört zum Beraterteam von CORMENS. Als Systemische Trainerin und Sport Mental Coach vermittelt sie nun ihr Wissen weiter. Berufstätigkeit und ambitionierten Wettkampfsport vereint sie: Sie qualifizierte sich u. a. bereits für die Triathlon-Legende, der IRONMAN Weltmeisterschaft auf Hawaii.

**Dr. Anke van Kempen** ist Beraterin, Coach und Trainerin für Kommunikation und Führung. Ihre Schwerpunkte sind Positionierung, Kommunikation in Veränderungsprozessen und Organisationsentwicklung. Als Pressesprecherin, langjährige Leiterin der Unternehmenskommunikation mehrerer Unternehmen entwickelte und realisierte sie umfangreiche interne und externe Kommunikations- und Positionierungskonzepte. In ihrer Beratungspraxis Ad Rem und als Mitglied des Beraterteams von CORMENS verbindet sie fundierte Theorie mit erprobter Praxis zu individuellen Strategien.

**Stephan Rathgeber** leitet seit Juli 2013 Marketing und Kommunikation der ManpowerGroup Deutschland, **Michael Schneider** ist Senior Project Manager und Google Application Owner, **Christina Bruns** ist Change-Management Specialist.

Dieser Beitrag stammt aus dem Werk „Change happens. Veränderungen gehirngerecht gestalten“ von Dr. Margret Klinkhammer, Franz Hütter, Dirk Stoess und Lothar Wüst. Haufe Freiburg/München 2015. ISBN 978-3-648-06575-4.

