

5.5 Fall 5 – Den Wandel verändern

Herbert Schober-Ehmer und Uta-Barbara Vogel

In diesem Beitrag geht es um einen Ausschnitt aus einem Change-Projekt, der beschreibt, wie mit unkonventionellen Methoden das Beobachtungs- und Handlungsrepertoire eines Führungsteams in Richtung heterarchischer Selbststeuerung zielorientiert erweitert werden konnte.

»Ich gewinne immer mehr den Eindruck, uns geht die Luft und auch die Lust aus – wahrscheinlich müssen wir die Art, wie wir auf Anforderungen von außen reagieren und innen immer besser werden wollen, verändern. Wir sollten die Weise, wie wir Change gestalten, selbst einmal zum Thema machen«,

so der Beginn für einen spannenden Auftrag. Insofern kann dieses Fallbeispiel als repräsentativ angesehen werden für die hohe Agilität und den Mut von Führung und Beratenden, auf Selbststeuerung zu setzen, wenn die Komplexität, der Druck und die Change-Müdigkeit wachsen.

5.5.1 Kontext des Unternehmens

Das Unternehmen ist ein Big Player seiner Branche mit ca. 80 Milliarden Euro Umsatz. In einem sehr sorgfältig gestalteten Prozess wurde für eine zentrale Steuerungs- und Dienstleistungsfunktion eine Shared-Service-Organisation mit zu diesem Zeitpunkt 1 000 Mitarbeitenden aufgebaut.

Das rasante Wachstum war Motor und Motivator für die vielen jungen Führungskräfte und Mitarbeitenden. Obwohl Teil eines Konzerns, erlebte man sich als »Start-up«, konnte sich an sinnvollen Aufgaben beweisen, ein hohes Maß an Eigenständigkeit nutzen und Ideen einbringen. Auch wenn die Leistungsprozesse strikt definiert waren, entstanden keine bürokratischen Muster. Die Tatsache, dass in der Zwischenzeit Menschen aus über 50 unterschiedlichen Nationen beschäftigt waren und deren Vielfalt zum tragenden und gestaltenden Element der Unternehmenskultur gehörte, schaffte ein Bewusstsein für die Wirkungskraft von Unterschieden – zugleich aber auch für die kräftezehrende Herausforderung, immer mit »dem anderen« konfrontiert zu sein. Diese Dynamiken ließen die Geschäftsführung nicht nur auf die ökonomischen Erfolge, sondern auch auf »schwache Signale« achten. Sie nahm kritische Bemerkungen und Hinweise auf Überforderung ernst und fragte sich: Wie kann die bisher hohe Leistung sowohl quantitativ als auch qualitativ weiterhin gewährleistet werden? Wie können Veränderungsfähigkeit erhalten und Freude an Innovation (auch im »Kleinen«) sowie eigenverantwortliches Handeln sichergestellt werden?

So lautete der offizielle Auftrag: »Wie müssen wir Change in unserer Shared-Service-Organisation anders gestalten, damit Führung und Mitarbeitende weiterhin den zukünftig erforderlichen Wandel gut bewältigen können? Und gut heißt: unter Berücksichtigung der Ressourcen aller Beteiligten und Aufrechterhalten von Commitment und Engagement. Nach den ersten gemeinsamen Reflexionen mit dem Führungsteam fokussierten wir auf das Ziel »Evolutionsfähigkeit erhalten«.

5.5.2 Die Vorbereitungsphase

Die Geschäftsführung hatte in ihrem Management Meeting entschieden, dass das Thema auf dem alljährlichen Off-site Meeting der Führungsmannschaft (17 Teilnehmer: die beiden Geschäftsführer mit ihren Direct Reports) bearbeitet werden sollte. Die Berater wurden sowohl in die Vorbereitungsphase als auch in die Durchführung des Off-sites zum »Wandel des Wandels« eingebunden.

Das Vorgehen – einzelne Schritte

Die Architektur- und Gestaltungselemente des Prozesses umfassten:

- Perspektiven und Bilder von Führungskräften und Mitarbeitenden sichtbar machen (Erhebungsphase, Hypothesenbildung, Feedback)
- Kommunikationsmuster und Kooperationskultur im Managementteam erkennen und verdeutlichen (teilnehmende Beobachtung eines Management Meetings)
- einen experimentellen Change-Prozess im Zeitraffer erleben (1½-Tage-Workshop mit dem Vorbereitungsteam für das Off-site)
- Erstellung des Off-site-Designs in Ko-Kreation durch Beraterteam und Vorbereitungsteam
- *keine* weitere inhaltliche Abstimmung mit der beauftragenden Geschäftsführung – nur Abstimmung zu deren Rolle am Off-site
- begleiten, beraten und moderieren des Off-sites
- Auswertung des Off-sites
- Evaluation der dort geplanten Maßnahmen

Perspektiven und Bilder der Führungskräfte – die Erhebungsphase

In einer ersten Phase wurde von 18 Mitgliedern der Organisation in Zweierkonstellationen deren Perspektive zur aktuellen Situation erfragt und beim wöchentlichen Routinemeeting des Managementteams ein Eindruck von deren Kooperationskultur gewonnen. Die eingeplanten Pausen zwischen den 30-minütigen Gesprächen wurden übergangen und mit »Was Sie noch unbedingt wissen sollten...« gefüllt. Zu Mittag wurde das Gehörte auch noch mit den Sichtweisen des Assistenten angereichert. Die Organisation zeigte so indirekt den Beratern, wie sie tickt. Gleichzeitig erstaunte und begeisterte nicht nur die Berater, sondern auch die Teilnehmenden selbst die durchgängige Offenheit der Gespräche (und es gab kein: »Mal ganz im Vertrauen gesagt – das bleibt jetzt unter uns ...«).

Perspektiven und Bilder von Führungskräften und Mitarbeitenden – die Hypothesenbildung

In der folgenden Aufzählung haben wir die wichtigsten Aussagen und Ergebnisse aus den Interviews »auf einige Punkte gebracht«:

- *Die Start-up-Kultur wirkt noch immer, trotz der Entwicklung zu Standardisierung und Differenzierung.*
Möglich wurde dies durch das permanente Hinzukommen neuer Aufgaben, die Erfordernis von und den Ehrgeiz zu kontinuierlicher Verbesserung und die konsequente Erlaubnis und Aufforderung zu Eigeninitiative.
- *Die persönliche Abstimmung, die Face-to-Face-Kommunikation, muss durch Regeln und Verfahren der Koordination (zumindest) ergänzt werden.*
Man würde gerne mehr Mitarbeitende einbeziehen, Einblick in deren Arbeit bekommen. Die Fülle der Aufgaben und die große Personenzahl machen das aber nicht möglich.
- *Faszination und Fluch der Dynamik geraten außer Balance.*
Mitarbeitende, die Veränderungen lieben, fühlen sich von der Vielfalt und Geschwindigkeit inspiriert und zugleich mehr und mehr an der Grenze zur Überforderung (»ich bin erschöpft«). Dies überwiegt die Freude an der Vielzahl der Projekte und an der Möglichkeit, selbst Initiative ergreifen zu können.
- *Der Sinn trägt (noch) – der Stolz beginnt, sich zu verflüchtigen.*
Trotz eines Strategieprozesses, bei dem 120 Mitarbeitende einbezogen waren, trotz Standortsicherung bis 2020 (!) weicht das Bewusstsein, eine »besondere« Serviceorganisation zu sein, einem Gefühl von »Wir sind nur etwas Vorübergehendes« bzw. »Uns gibt es nur, weil Asien noch nicht so weit ist«.

- *Pioniergeist und bürokratische Erfordernisse halten sich noch die Waage.*
Die flexibel und nicht über Aufzeichnungen geregelte Arbeitszeit hat einen sehr hohen Wert.
- *Die Größe der Organisation produziert abgesteckte »Claims«.*
Die Chance und Aufgabe des Managementteams, das »Ganze« im Blick zu behalten und übergreifende Kooperation sicherzustellen, schwindet somit.
- *Die Bedeutung der Wertschätzung durch die Führung steigt.*
Das trifft v.a. zu, wenn das Gefühl der Überforderung zunimmt, Funktionalitäten nicht immer durchschaubar sind, Intentionen des Topmanagements die Mitarbeitenden nur noch über Kaskaden erreichen.
- *»Unruhige« (instabile) Organisationen brauchen zu ihrer Stabilisierung Vertrauen und die Zuschreibung von Glaubwürdigkeit in die Führung.*

Der Vorbereitungsworkshop – Intention und Design

»Also gut, dann machen Sie uns mit einem zeitgemäßen und evolutionsfähigen Change-Prozess vertraut«, so bündelte der Koordinator des internen Vorbereitungsteams die Erwartungen an die Beratung. Statt mit Definitionen und theoretischen Erläuterungen zu beginnen, entschieden wir uns für das Experiment, einen solchen Prozess konkret erlebbar zu gestalten. Damit sollten zugleich die relevanten Themen und zu diskutierenden Inhalte für das Off-site erarbeitet und erste Ideen für die Gestaltung generiert werden. Die einzelnen Phasen und Fragen des Workshop-Designs bildeten den Rahmen, der es dem Team in einem »Double Loop Learning« ermöglichte, einen Change-Prozess im Zeitraffer mitzugestalten, ihn an sich selber zu erleben und mit den eigenen Vorstellungen und den Annahmen über die Erwartungen der Organisation Schritt für Schritt abzugleichen (dies war mit »evolutionsfähig« als Zielkriterium gemeint).

Die folgenden Punkte führen im Telegrammstil durch das Design des Vorbereitungsworkshops:

- Einstimmung, Erwartungskklärung und indirektes Vertiefen der Organisationsdiagnose
- Erklären und Vereinbaren des Designs
- Blick auf die Organisation aus Beraterperspektive – das Beraterteam lässt sich zu seinem Hypothesenpapier befragen
- Die Teilnehmer überarbeiten die Diagnose, bilden dazu ihre eigenen Hypothesen und definieren Schwerpunkte zu den Themen: Quellen hoher Energie / Quellen von Irritation und Frust / Wofür braucht es einen Change des Change? / Aspekte der lustvollen Ausrichtung / Aspekte der Dringlichkeit
- Erläutern des Konzeptes »Die Organisation der Zukunft ist eine temporale« (Schober-Ehmer/Vogel 2013), das nicht mehr und nicht weniger besagt, als dass man die Organisation zunächst sozusagen als Leerstelle, als eine »Organisation N.N.[®]« (Nomen Nominandum) denkt
- In Anwendung dieses Konzepts und der Organisationsdiagnose erarbeiten die Teilnehmer, worauf es für die Organisation besonders ankommt. Der Fokus liegt dabei nicht auf Strukturen oder Prozessen, sondern zunächst auf Eigenschaften, mit denen die Organisation »aufgeladen« werden soll, um sich erfolgreich weiterzuentwickeln und um dem Change eine emotionale Qualität und spürbare Richtung zu geben.
- Was sind dafür bestehende und künftige Erfolgsfaktoren?
- Ideen für passendere Change-Formate
- Ideen für Formate am Off-site
- Schnüren von Arbeitspaketen als Vorbereitung auf das Off-site

5.5.3 Der Off-site Workshop

Das Motto und die Ziele für diese Tage entwickelten die Berater zum einen aus »Reflexion und Feedback« mit der Geschäftsführung und zum anderen aus den Ergebnissen des Workshops mit dem Vorbereitungsteam.

- *Motto:* eine gewagte Balance von Überblick und Tiefe, von Person und Organisation, von Bewahren und Wagnis, von Beschleunigung und Entschleunigung
- *Ziele:* lernen, Dynamiken intelligent¹ zu steuern, Initiativen zu fördern, Energie freizusetzen, Mitwirken realistisch zu ermöglichen, den permanenten Wandel durch »Stabilisierungsbewegungen« sicherzustellen, eine Managementkultur der Wertschätzung, Sichtbarkeit und Befragbarkeit zu vertiefen

Die ersten eineinhalb Tage des Off-sites wurden von uns Beratern moderiert, für die zweite Hälfte der Veranstaltung übernahmen dies – wie bei den bisherigen Management Meetings auch – die beiden Geschäftsführer.

Tag 1

Als Einstieg in das »etwas andere Off-site« begannen wir mit Atem- und einfachen Körperübungen: eine Meditation zur Synchronisierung der beiden Hirnhälften, um ganzheitliches Denken und die Intuition der Teilnehmer anzuregen. Für das geplante **Wechselspiel von Person und Organisation** wählten wir eine Übung, bei der durch gemeinsames Summen einerseits der Einzelne selbst und andererseits die Gruppe als Ganzes unmittelbar wahrnehmbar wurden, beides Interventionen, die den Wechsel vom Tagesgeschäft in den Workshop-Modus einleiten sollten. Am Vormittag fokussierten sich die Teilnehmer mithilfe des Zürcher Ressourcenmodells (ZRM) **auf ihre eigene Haltung, inneren Bilder, Vorstellungen und Empfindungen zu Wandel**. Vor der Mittagspause entstand so eine Galerie mit den ausgewählten Bildern und den jeweils individuell formulierten Haltungssätzen zu Wandel.

Nach der Mittagspause wurde mit einem kurzen Input zu den Phasen eines Change-Prozesses zur **organisationalen Perspektive auf Change** übergeleitet. Daran anknüpfend, stellte das Vorbereitungsteam seine Ergebnisse und Überlegungen zu den jeweiligen Phasen vor – visualisiert auf großen Charts. Im Grunde handelte es sich dabei um die Zusammenfassung des vom Vorbereitungsteam am eigenen Leib erfahrenen »experimentellen Change-Prozesses im Zeitraffer« (siehe oben). Bereits während der Präsentation und besonders in der Phase des Nachfragens und Klärens wurde von den Teilnehmenden deutlich signalisiert, dass es für sie eine große Herausforderung – wenn nicht gar Zumutung – war, diesen **Change-Prozess nachzuvollziehen und mitzutragen**. Der Unmut entlud sich an der vom Vorbereitungsteam gewählten Metapher für den zukünftigen Change: ein Hochtechnologie-Segelschiff beim Admiralscup. So nahm der Prozess eine andere Wendung und der Schritt: »Erheben der Gemeinsamkeiten und Identifikation von Unterschieden zu den vorgestellten Arbeitsergebnissen« wurde gestoppt. Stattdessen fiel die Entscheidung für einen Musterwechsel im Vorgehen, und wir zeigten ein Video von Peter Kruse auf YouTube »Kollektive Intelligenz – Was heißt das konkret...«². Den dort beschriebenen Paradigmenwechsel im Umgang mit Veränderungen erlebten die Teilnehmer als sehr inspirierend. Das bereitete den Boden, um **mit neuen Perspektiven einzelne Aspekte ihres Change-Prozesses zu bearbeiten**. Die Teilnehmer bildeten Arbeitsgruppen und beschäftigten sich mit den folgenden, von uns vorformulierten Themen:

¹ Intelligent im Sinne von: Komplexität erkennen, sie berücksichtigen, sich aber nicht darin verlieren und gezielt reduzieren

² Video auf YouTube: <http://www.youtube.com/watch?v=xUWB5oho82E> (04.12.2014)

- Spielregeln zur Gestaltung des Mitwirkens und Informierens von Mitarbeitern bei Change-Vorhaben (Bei welchem Thema wird wer wann wie informiert oder zur Mitwirkung eingeladen?).
- neue Strukturen, Prozesse, Formate für Change
- Was hat sich bei uns bewährt? Welche Wege würden jetzt ins »Verderben« führen? Was wollen wir anders oder neu machen?
- Führung von Change in den Spannungsfeldern von loslassen vs. Bestimmen, Selbstständigkeit vs. Kontrolle, Überforderung vs. Entlastung sowie Fremdbestimmung vs. Selbstbestimmung

Die erarbeiteten konkreten Inhalte sollten am nächsten Morgen im Plenum vorgestellt werden. Zwar zeigte die Blitzlichtrunde am Abend zu der Frage: »Was beschäftigt mich gerade und wo stehe ich?«, dass der ins Stocken geratene Verständigungsprozess zwischen Vorbereitungsteam und restlichem Managementteam die Gemüter noch beschäftigte, jedoch war das Vertrauen in ein erfolgreiches Ergebnis zurückgekehrt.

Tag 2

Der zweite Tag begann wieder mit Atem- und Körperübungen, bevor die Arbeitsgruppen ihre Ergebnisse präsentierten. Jeweils im Anschluss wurden Verständnisfragen geklärt und die Resonanz der Zuhörer sowie deren Ergänzungen aufgenommen. Besonderes Augenmerk erhielt das Thema: »Worauf sollte Führung in folgenden Spannungsfeldern achten und was daher in Zukunft tun/unterlassen?«. Aus diesen Überlegungen entspann sich eine Diskussion um das grundsätzliche Führungsverständnis und einen Musterwechsel in Richtung Selbststeuerung und heterarchischer Entscheidungsstrukturen. Der am Vortag holprig begonnene Change-Prozess nahm Fahrt auf und erlebte an dieser Stelle einen spürbaren »Kick«. Um den Transfer und die Fortführung des Begonnenen zu gewährleisten, sollten die Teilnehmenden Initiativgruppen bilden, in denen sie die nachfolgend aufgeführten Themen und Aufgaben bestimmten, die sie gemeinsam (im selbstbestimmten Zeitrahmen) bearbeiten wollten und als Abschluss dieses ersten Teils des Off-site's vorstellten:

- Wir entwickeln die Experten Community weiter.
- Wir präzisieren die Leitfragen (Anm.: zu den relevanten Themen aus dem Vorbereitungsworkshop), um sie für die Organisation nutzbar zu machen.
- Was würde ein Musterwechsel (Anm.: in Richtung Selbststeuerung und heterarchischer Entscheidungsstrukturen) bedeuten? Begriffsdefinition, Folgen, Einbindung, ...
- Wir erarbeiten, wie ein Paradigmenwechsel (Anm.: hin zu einer neuen Art der Gestaltung von Veränderung) in der Organisation erfolgreich umgesetzt werden könnte und klären die Frage, was wir unter erfolgreich verstehen.
- Wir ,experimentieren' mit einer heterarchischen Gruppe zum Thema: Wie schaffen wir Vertrauen?
- Wir kümmern uns um das Follow-up und verstehen uns als Impulsgeber zu Erfolgsfaktoren. Wir stellen eine erhöhte Präsenz vom Managementteam im gesamten Bereich sicher.

An den selbstgestellten Aufgaben wird deutlich, dass sich das Managementteam ganz konkret mit den Themen Selbststeuerung und heterarchische Entscheidungsstrukturen befassen will. Der »Wandel des Wandels« hatte damit begonnen.

5.5.4 Was nehmen Teilnehmende und Berater mit?

Markante Schwierigkeiten – die man hätte ahnen können?

Der Übergang von der Personenperspektive zur Organisationsperspektive war für die Teilnehmenden eine große Hürde und erschwerte das Einlassen auf die neuen Inhalte des Change-Prozesses. Die notwendige Verknüpfung des *Lernens über* Wandel mit Blick auf die reale Situation der Organisation wurde nur langsam verstanden.

Es zeigte sich, dass sich die vom Vorbereitungsteam gewählte Metapher des Hochleistungsseglers nicht auf den Change-Prozess des gesamten Managementteams übertragen ließ und dies eine nicht unerhebliche Rolle für das Unverständnis und den Widerstand der Kollegen spielte. Ohne das missverständliche Bild hätte es jedoch kein Lernen im Loslassen einer lieb gewonnenen Idee geben können (siehe »hilfreiche Überraschungen«).

Was hat Kraft gebracht und Erkenntnisse ermöglicht?

- die kurze Meditation zur Synchronisierung der rechten und linken Gehirnhälfte und das Einstimmen – »Einsummen«
- das Entdecken der eigenen Kraft und das Kreieren der Haltungssätze zu Wandel
- das Arbeiten an »handfesten« Lösungsansätzen nach dem Versuch, den Change-Prozess der Kollegen im Zeitraffer nachzuvollziehen
- die Verknüpfung der Aufgaben mit den eigenen Bildern und Haltungssätzen in den Initiativgruppen

Die folgenden Interventionen waren einerseits nützlich für die Personen und das Team, andererseits aber auch für die Organisation und das Unternehmen:

- Es ging um Konzentration, Verankern und Verorten. Trotz Unsicherheit und Druck muss es dafür Raum in Unternehmen geben. Selbstfürsorge und Entschleunigung werden in hektischen Kontexten zu wichtigen Kompetenzen.
- In Unternehmen, in denen Erschöpfung spürbar wird, sind analoge Interventionen und Tätigkeiten wie z.B. die Körperübungen wichtige Methoden, um »Dampf abzulassen«, durchzuatmen, Dinge sichtbar werden zu lassen, die nicht besprechbar sind. Sich körperlich anders zu verhalten, erleichtert es, neue Wege im Denken und Arbeiten zuzulassen.

Hilfreiche Überraschungen

Das Loslassen der vom Vorbereitungsteam lieb gewonnenen Metapher des Hochleistungsseglers wurde schließlich zum symbolischen Akt des Einlenkens und der Verständigung. Das ermöglichte es dem restlichen Managementteam, sich auf den Change-Prozess hin zur neuen Organisation einzulassen.

Hilfreich war auch, dass sich einer der Geschäftsführer nicht dazu verführen ließ, die aus der Begeisterung wenig reflektierte Zustimmung der Teilnehmenden zu Selbstorganisationselementen und heterarchischen Strukturen unreflektiert aufzunehmen. Erst über den Zweifel und die Reflexion der Tragweite eines solchen Musterwechsels konnte sich die Führungsmannschaft dafür öffnen und den Dialog darüber beginnen.

5.5.5 Worauf es in Zukunft in dieser Organisation ankommen wird – Gedanken, die sich auch übertragen lassen

- Das Managementteam hat verstanden und emotional erfasst, dass sein Vorhaben, auf die Dynamik des Umfelds mit einer gut gesteuerten Eigendynamik zu antworten, ein selbstbewusstes (im wahrsten Sinn sich reflexiv seiner Wirkung und Grenzen bewusst seiendes) und **sich selbst organisierendes Steuerungssystem** erfordert. Die Manager haben erkannt, was es bedeutet, »gut aufgestellt« zu sein: die Ressourcen der einzelnen Kollegen zu kennen, ein ausgeprägtes Interesse an neuen Wegen zu haben

sowie die Bereitschaft, den »Schlüssel« dazu bei sich, in den eigenen mentalen Mustern, in der Kooperation und der Art und Weise der Führung zu entdecken.

- Damit erforderliche Muster- oder Paradigmenwechsel eingeleitet werden können, ohne die Organisation zu »chaotisieren«, bedarf es einer guten **Balance von Risikobereitschaft und Achtsamkeit für das Erhaltenswerte**. Diese Balance kann nur in einem vertiefenden, kritischen Dialog hergestellt werden, bei dem auch die Themenfelder für den angestrebten Prozessmusterwechsel präzise identifiziert werden sollten.
- Andere Situationen und Erwartungen der Kunden, der Märkte, der Stakeholder, der Mitarbeitenden (also der Umwelten) erfordern andere Reaktions- und Entscheidungsmuster der Organisation. Dies wiederum verlangt vom Management ein über das Fachwissen hinausgehende gemeinsames Verständnis von Organisationsdynamiken und den ihnen innewohnenden selbststeuernden Prozessen, von wirksamen Paradoxien und Widersprüchen und der Funktion von Führung.
- Die bereits vorhandene **Beobachtungsfähigkeit** sollte noch weiter **vertieft** werden, durch:
 - die Unterscheidung von Beobachtung und Bewertung
 - das Erkennen des Zusammenhang von »Vorannahmen« und Fokus der Beobachtung bzw. Bewertung
 - das Entdecken und Einnehmen unterschiedlicher Perspektiven
 - das Wissen um »Wirklichkeitskonstruktionen«
- Damit Erkenntnisprozesse (wie die während des Off-site) und die gewünschten Verbindlichkeiten ihre Wirksamkeit im täglichen Geschäft entfalten können, sollte das Managementteam sich konsequent an die gewählten und als wichtig für die zukünftige Organisation erachteten Eigenschaften erinnern und zur Unterstützung einen »Change-Beauftragten« wählen, der sicherstellt, dass bei jedem Meeting das Thema genügend Platz findet.
- Die **Basis für Veränderungsprozesse** ist der **konstruktive »Streit«** – das bewusste und klare Aussprechen von unterschiedlichen Einschätzungen und Bewertungen hinsichtlich Inhalten, Auswirkungen auf Personen, Erwartungen und zeitlichen Erfordernissen. Ein zu schnelles Einverstandensein belässt sowohl Risiken als auch Chancen von Veränderungsideen in der Unschärfe, und damit können sie weder berücksichtigt, noch zurückgewiesen und vor allem nicht beeinflusst und gemanagt werden. Es braucht einen Erlaubnisraum, in dem unterschiedliche Perspektiven – auch gegen die Erwartung der »Spitze« – deutlich sichtbar werden.

Literaturhinweise

- Schober-Ehmer, Herbert/Vogel, Uta-Barbara (2013): N.N. Die Organisation der Zukunft – eine Annäherung. In: ChangeX. In die Zukunft denken, Ausgabe vom 28.03.2013.
http://www.changex.de/Article/essay_schober_ehmer_organisation_nn/LAgA5DRZRRxOBCC55hrRajn4fYIBlw (04.12.2014).

Schober-Ehmer, H.; Vogel, U.B. (2015): Fall 5 Den Wandel verändern.
In: Heitger, B.; Serfass, A. (Hrsg.): Unternehmensentwicklung. Wissen, Wege, Werkzeuge für morgen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 364-373.