About

Sabine Kluge ist Ökonomin mit den Schwerpunkten Strategie und Unternehmensführung und systemischer Business Coach.

Für das größte deutsche HR Magazin (Personalmagazin) gehört sie 2019 zu den **40 führenden HR Köpfen** und 2020 sowie 2022 zu den **20 wichtigsten HR-Influencern** im deutschsprachigen Raum.

Mit der Kluge+Konsorten GmbH begleitet sie Unternehmen bei der digitalen und kulturellen Transformation in Fragen der Strategie-, Personal-, Führungs- und Organisationsentwicklung.

Mit ihren Beiträgen rund um Mensch und Organisation zählt sie 2017 und 2018 zu den 25 führenden Bloggern (Linkedin Top Voices).

Im Rahmen ihres Engagements rund um unternehmensübergreifende Kollaboration wurde sie 2017 mit ihrem Team unternehmensübergreifender Praktiker mit dem HR Excellence Award ausgezeichnet.

Weiterhin wurde sie für ihre Mitwirkung an Transformationsprojekten im Fertigungsumfeld eines Technologie-konzerns 2018 mit dem Xing New Work Award und dem Deutschen Personalwirtschaftspreis (Kategorie Leadership) ausgezeichnet. 2022 erhielt sie den Xing New Work Award erneut für die Initiative #WOL4HR rund um die Vernetzung von HR Professionals gemeinsam mit dem Bundesverband für Personalmanager.

kluge_konsorten

» Mein Erfolgsrezept zum Überleben in komplexen Zeiten?
Unternehmertum im Unternehmen fördern.
Ohne sinnentleerte Prozesse und Regeln, dafür mit Menschenverstand, sachorientiert, beweglich und im Vertrauen, dass die Menschen im Unternehmen ihr Bestes geben.

Unser Beitrag? Wir sprechen nicht nur über Haltung und Werte – wir machen sie erlebbar.«

kluge_konsorten

Robert Bosch GmbH

Felix Hieronymi
Vice President Connected Mobility Solutions at Robert Bosch GmbH
3. Januar 2018, Felix Hieronymi hat in unterschiedlichen Gruppen mit Sabine Kluge zusammengearbeitet.

Sabine Kluge hat bei uns (Bosch GmbH) in verschiedenen Workshops und Events mitgewirkt. Ich habe sie in mehreren Veranstaltungen zum Thema Working Out Loud (WoL) in Verbindung mit Leadership-Prinzipien oder agiler Transformation als Key Notes Sprecherin, in Podiumsdiskussionen, als Moderatorin sowie in der Vorbereitung, Durchführung und inhaltlichem Sparring erleben dürfen.

Sabine hat mich dabei durch ihr fundiertes Wissen zu vernetzter Zusammenarbeit und ihren eigenen Erfahrungen zur Einführung von Enterprise Social Networks begeistern können. Besonders durch die Verknüpfung von Theorie und Praxis mit sehr anschaulichen Beispielen und Analogien im Berufsalltag, konnte sie Publikum oder Workshop-Teilnehmer fesseln und somit Wissen sehr leicht verständlich vermitteln.

Durch ihre offene, emphatische und sehr authentische Art baut sie schnell einen Draht zu den Zuhörern oder Teilnehmern auf. Sabine hat dabei ein exzellentes Gespür für Gruppendynamiken. Gepaart mit einen großen Repertoire an Methoden und Tools, konnte sie damit Teilnehmer in jeder Situation einfangen und für sich bzw. das Thema gewinnen.

Besonders hat mich Sabines sehr erfahrener und sicherer Umgang mit Führungskräften verschiedener Ebenen überzeugt. Sie wirkte dabei extrem souverän, sehr zielgerichtet und bestimmt. Gerade bei Themen wie Vernetzung, neues Arbeiten und andere Formen von Zusammenarbeit wusste Sabine mit Skepsis, Ängsten oder Unsicherheiten bei dieser Zielgruppe geschickt umzugehen. Mir bleibt vor allem Ihr gewinnendes, offenes Lächeln im Kopf, mit dem sie immer eine motivierende und sehr angenehme Atmosphäre schaffen konnte. Die Zusammenarbeit mit Sabine macht richtig Spaß und ist in vieler Hinsicht sehr bereichernd.

Deutscher Sparkassenverband

Tim Beckmann
Collaboration Evangelist
20. März 2019, Tim Beckmann hat mit Sabine Kluge zusammengearbeitet, aber in verschiedenen Unternehmen.

Sabine hat mich schon mehrfach innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe sehr erfolgreich unterstützt. Sie kann, wie keine andere, das Thema kultureller Wandel im Spannungsfeld der Digitalen Transformation auf den Punkt bringen. Und zwar in einer so sympathischen und nachvollziehbaren Art und Weise, wie ich sie noch nie gesehen und erlebt habe. 100%ig authentisch, kein Berater-Bla-Bla, sondern eine richtig gute praktikable Methode, wie Change erfolgreichen bewerkstelligt werden kann. Es ist eine Reise, auf der wir unbedingt solche Herzblut-Reisebegleiter benötigen, die uns Impulse geben, uns helfen aus uns selbst heraus erfolgreich Digitalisierung umzusetzen. Ich freue mich jetzt schon auf die nächsten spannenden Projekte und Herausforderungen.

Deutsche Gesellschaft für Personalführung dgfp

Jess Koch

Generalist. Analytical & Networked Thinking. Creativity. Entrepreneurial Action. High Versatility. Collaboration Skills.

4. November 2018, Jess Koch hat mit Sabine Kluge zusammengearbeitet, aber in verschiedenen Unternehmen.

Sabine war die Moderatorin des DGFP Kongress Phase I im Mai 2018 in Berlin. Sie war die absolut richtige Person für die Mission. Sie war eine wunderbare Moderatorin, die es verstand die rund 300 Teilnehmer durch zwei herausfordernde Veranstaltungstage zu führen. Sabine verstand es stets jedem (trotz Bühne:) auf augenhöhe zu begegnen. Die Geschichte "HR und seine Reise zum Mars" erzählte sie ausgesprochen gut und war dazu in jeder Situation souverän. Am Ende ist es zu großen Teilen Sabine zu verdanken, dass die die beiden Veranstaltungstage, trotz allen Widrigkeiten, vielen Teilnehmern in guter Erinnerung bleiben werden.

BMW Group

ツ Marcus Raitner

Corporate Jester // Agile Evangelist // Keynote Speaker // Blogger // Author

17. Mai 2018, ツ Marcus Raitner hat mit Sabine Kluge zusammengearbeitet, aber in verschiedenen Unternehmen.

Every time I saw Sabine explaining Working Out Loud and facilitating a workshop with more than 500 people I was really impressed. She has this rare natural authority and presence that is needed for such a large audience. With just a few flip-charts and a thoughtful workshop design she was able to make WOL a really great experience for all of us.

Continental

Harald Schirmer
Manager Digital Transformation & Change / Ambassador / #VUCArockers

1. Januar 2018, Harald Schirmer hat mit Sabine Kluge zusammengearbeitet, aber in verschiedenen Unternehmen.

Sabine is one of its kind! A digital age Entrepreneur, New Work Evangelist and drives both technology and social maturity. It is great to work with her on disruptive projects, where she adds inspiration and practical experience. She does not hold back with constructive critic and feedback - making her a perfect partner for creating real and meaningful impact. With great mindset combined with strong values and her sharing culture she role models leadership in the digital age.

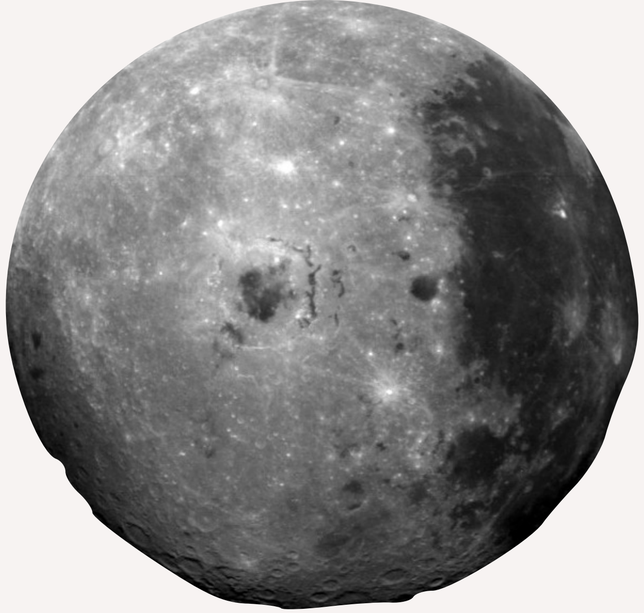
Ottobock SE

Martina Pumpat
Transformation Communication Manager at Ottobock SE & Co. KGaA, Berlin

23. September 2018, Martina Pumpat hat in unterschiedlichen Gruppen mit Sabine Kluge zusammengearbeitet.

Sabine vereint meiner Meinung nach mehrere Faktoren in sich, die in dieser Kombination nicht oft zu finden sind: Konzernbackground (und somit das Wissen rund um die Langsamkeiten und Schwierigkeiten, "große Tanker" zu bewegen), plus ausgeprägte Begeisterungsfähigkeit und Methodenkompetenz (die sowohl gestandenes Top-Management als auch sämtliche weiteren Level eines Unternehmens mitzunehmen weiß), plus Mut, Misstände anzusprechen und zu überwinden. Dazu kommt ein hoher Energielevel auf Basis ihrer eigenen Werte und Überzeugungen, gepaart mit Lebenserfahrung und last but not least einer ausgeprägten Digital-Kompetenz. Die passende Rezeptur für Menschen, die in ihrem Unternehmen etwas bewegen wollen und dafür eine Partnerin auf Augenhöhe suchen. Ich habe sie in vielen Meetups und Workshops sowie im Rahmen ihres Engagements zu WOL (Working out Loud) kennen- und schätzen gelernt, und freue mich auf die weiteren Begegnungen und Interaktionen.

Ausgewählte fachliche Erfahrungen



Seit 2018 **kluge+konsorten GmbH**
Partnerin

2019 - 2020 **Deutsche Bahn AG**
Entwicklung und -betreuung Top Executives

2001 – 2018 **Siemens AG, Corporate Human Resources Global Learning Campus**

Global Program Manager Learning
Senior Consultant Learning and Development

Inhaltliche und wirtschaftliche Verantwortung für die Entwicklung und Implementierung konzernweiter Personalentwicklungsmaßnahmen und Übersetzung des konzernstrategischen „Corporate Contents“ in Entwicklungs-maßnahmen für Mitarbeiter auf allen Ebenen des Konzerns weltweit. Thematische Schwerpunkte: Strategieentwicklung und Business Acumen, Vertrieb sowie Potentialentwicklung für ausgewählte Zielgruppen

1999 – 2001 **Vorstand Marketing und Strategie workXL AG Berlin:**

Gesamtverantwortung für die Entwicklung, Implementierung und Erfolgsmessung der Unternehmensstrategie

1996 – 1999 **Strategic Business Analyst Siemens AG, München/Infineon technologies, Berlin:**

Mitwirkung beim Aufbau des Strategisches Marketing für die Bereiche Komponenten bzw. Halbleiter mit den Schwerpunkten Strategische Planung und Markt-/Wettbewerberbeobachtung

Moderation und Mitgestaltung der strategischen Entscheidungsprozesse verschiedener Unternehmensbereiche

Nebenberuflich:

Seit 2009 **Systemischer Businesscoach**
Executive Coaching, Teamentwicklung

2005 – 2014 Lehrtätigkeit in internationalen MBA Studiengängen an der Hochschule für Wirtschaft und Technik Berlin mit den Schwerpunkten: Marketing, Management, Führung, Strategie, Finanzen

seit 2014 **Gründung hyggelig-berlin.de**
Dänische Vintage Möbel

56

NEU

Die Anstifterin

Sabine Kluge

Die Ökonomin ist eines der prominentesten Gesichter der New-Work-Bewegung – und sie mischt die HR-Szene gehörig auf. Sechzehn Jahre lang war Sabine Kluge bei Siemens in der Personalentwicklung tätig, wo sie sich zuletzt mit sozialem Lernen und vernetztem Arbeiten beschäftigte. Für ihr radikales Organisationsdesign, das auf Selbstorganisation in der Fabrik setzt, wurde sie zusammen mit Robert Harms und Ronny Großjohann mit dem „Xing New Work Award 2018" ausgezeichnet.

Als „@netzsabine" hat sie die Chancen von Social Media schneller als andere erkannt. Sie stieg früh in die sozialen Netzwerke ein und baut inzwischen ihre gesamte Kommunikation darauf auf. Dafür wurde sie in den vergangenen beiden Jahren von Linkedin als „Top Voice" ausgezeichnet.

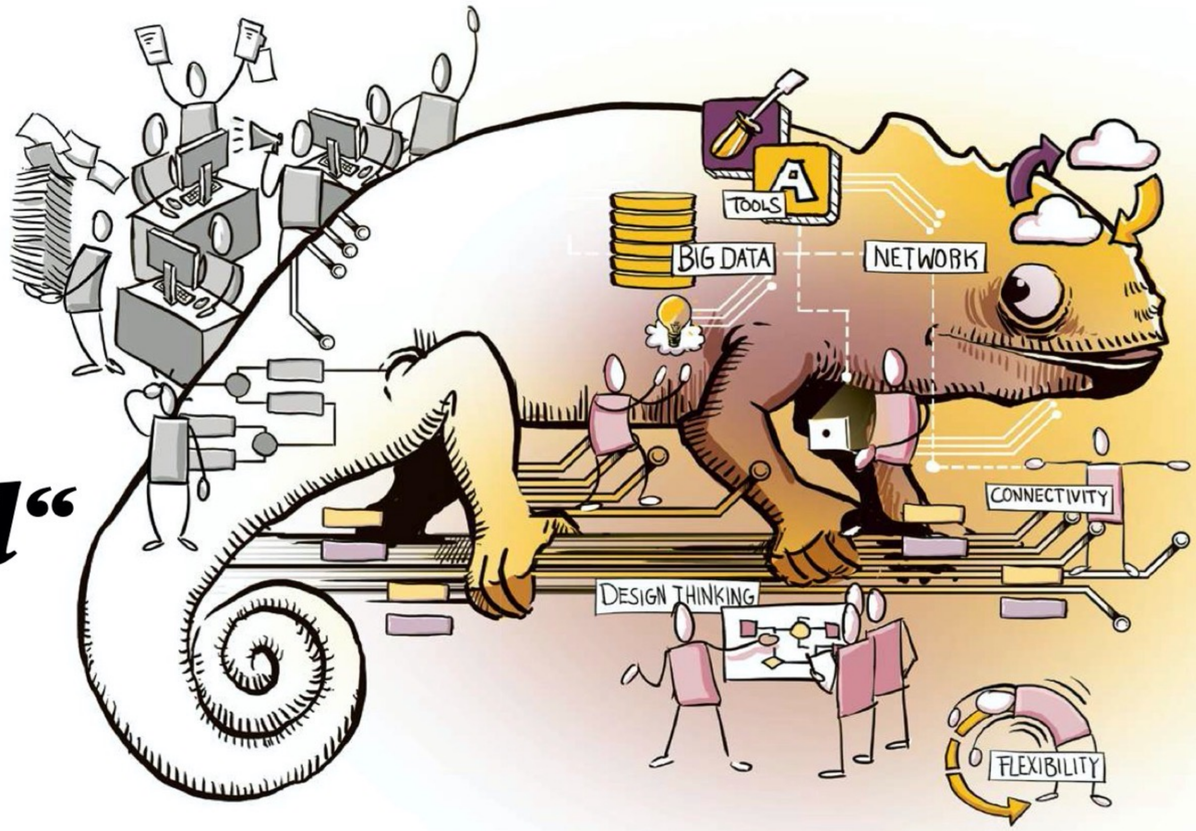
Kluge war bei Siemens diejenige, die „Working Out Loud" als neue Arbeitsmethode zum Selbstlernen und Networking auspro-biert und dann implementiert hat. Sie hat die WOL-Bewegung, die in den Konzernen in Gang kam, mitinitiiert und darin die Chance gesehen, sich von Siemens zu verabschieden und sich in Berlin mit dem Thema selbstständig zu machen. Ihre starke Social-Media-Präsenz und ihr großes Netzwerk, das sie sich aufgebaut hat, war dafür die Basis. Insofern ist sie ein Prototyp für Karrieren, die über Social Media möglich sind.

Ihre Beratungsgesellschaft „kluge + konsorten" ist die erste lizenzierte WOL-Partnerin in Europa. WOL macht mittlerweile die Hälfte ihres Business' aus: Sie bildet unter anderem interne Coaches aus, die in den Firmen WOL-Projekte begleiten.

Kluge ist aber auch offline eine begnadete Netzwerkerin, die New Work mit Überzeugung lebt. Sie hat den „DGFP Congress 2018" in Berlin moderiert, der sich mit dem Start in die neue Arbeitswelt beschäftigt hat. Auch dort hat sie bewiesen, dass sie Menschen mitnehmen und begeistern kann. Dabei bleibt Sabine Kluge selbstkritisch: Erleuchtungseuphorie und Dogmatismus sind ihr fremd. Sie weiß, dass die neue und die alte Arbeitswelt zusammengebracht werden müssen. Ihr Erfolgsrezept dafür ist eine Kombination aus großer Lebenserfahrung – als Ex-Siemensianerin, Mutter und ehrenamtliche Mitarbeiterin in einem Hospiz – und der Offenheit für Veränderungen, die die Digitalisierung mit sich bringt.

Personalmagazin Juli 2019

„Wandel ist immer sehr *individuell*“



Sabine Kluge, Expertin für Führung und Transformation, über Führung in einer agilen Welt, typische Fehler bei der praktischen Umsetzung und die Angst der Beschäftigten vor dem Scheitern.

INTERVIEW
Melanie Rübartsch

ILLUSTRATION
Sasan Saidi

Sabine Kluge

ist Ökonomin mit den Schwerpunkten Strategie und Unternehmensführung und darüber hinaus systemischer Business Coach. Sie ist Partnerin der Unternehmensberatung Kluge + Konsorten GmbH und begleitet Unternehmen bei der digitalen und kulturellen Transformation bei Strategie-, Personal-, Führungs- und Organisationsentwicklung.

Frau Kluge, das Wort Agilität schwirrt in vielen Unternehmen durch die Gänge. Muss man heutzutage agil sein?
Agilität ist ja kein Selbstzweck oder eine Managementmode, vielmehr sind Beweglichkeit und Flexibilität logische Antworten auf unsere immer komplexer werdende Arbeitswelt. Diese zwingt die allermeisten Unternehmen zur Fähigkeit, kontinuierlich auf sich unvorhersehbar schnell ändernde Umfeldbedingungen zu reagieren.

Schnell, beweglich – das klingt gerade für große Konzerne nach einer gewaltigen Aufgabe.
Das ist es auch. Agilität stellt nämlich die gesamte gewohnte Planungslogik infrage. Wir können nicht mehr über feste Prozesse und Budgets steuern. Wir müssen Flexibilität zulassen, wenn wir erkennen, dass sich Märkte, Kundenbedürfnisse oder Wettbewerber ändern - oder dass neue, digitale Lösungen unsere Geschäftsmodelle bedrohen. Zudem müssen Organisationen zunehmend funktionsübergreifend ihre unternehmerischen Fragestellungen bearbeiten, denn nur Diversität und ganzheitliches Denken sorgen für gute Lösungen. Das ist in vielen Konzernen mit dem dort üblichen strengen Funktionsdenken oft noch schwer zu vermitteln.

FOTO: PR MATERIAL

Was setzt agiles Arbeiten voraus?
Wir brauchen das, was wir Tool-, Skill- und Mindset nennen. In den Werkzeugkasten, das Toolset, gehören zum Beispiel offene Raumkonzepte und unternehmensinterne soziale Netzwerke. Bei den Fähigkeiten, dem Skillset, geht es um agile Techniken zur Projektarbeit oder Lösungsfindung wie Scrum oder Design Thinking. Hinzu kommt die Kompetenz zu erkennen, wann diese Methoden überhaupt sinnvoll eingesetzt werden.

Bleibt noch die Denkweise, der Mindset.
Das ist das Fundament. Agil Arbeitende verstehen es, selbstorganisiert und selbstverantwortlich zu arbeiten, die gemeinsame Herausforderung in den Mittelpunkt ihres Denkens zu stellen und funktionsübergreifend sowie vernetzt zu planen.

Transformation: Flexibilität und Beweglichkeit sind Antworten auf sich ständig verändernde Bedingungen.

Silodenken aufbrechen: Agilität erfordert ein Arbeiten über Abteilungen und Funktionen hinweg.

61

Prozent
aller Fachkräfte wollen laut einer Studie von Kienbaum und Stepstone flache Hierarchien.

Ist das wirklich so schwer?
Absolut. Gerade in Konzernen arbeiten nach wie vor unterschiedliche Funktionen oft wie Silos nebeneinander her. Da grenzt es schon an eine kulturelle Revolution, eine Fragestellung einmal von zwei verschiedenen Abteilungen aus zu beleuchten.

Wie lässt sich daran konkret arbeiten?
Da kann ich ein Beispiel von der Deutschen Messe geben. Wir haben hier mit kontinuierlichen, funktionsübergreifenden Formaten eine Plattform geschaffen, die es den Beschäftigten dort ermöglicht hat, sich jenseits ihrer klar definierten Aufgabenfelder zu vernetzen. Natürlich auch mit dem Ziel, den Wissenstransfer innerhalb des Unternehmens zu fördern und übergreifend an Lösungen zu arbeiten. Dazu gab es ein regelmäßiges soziales Lernformat, über das jeder freiwillig ein Verständnis von Selbstorganisation und Vernetzungskompetenz erwerben konnte.

Existiert so etwas wie eine Schablone für Transformationen?
Der Wandel in der Organisation ist je nach dem Reifegrad sowie jeweiligen Marktherausforderungen sehr individuell. Daher ▸

kluge_konsorten

gibt es beim Verlassen ausgetretener Pfade und dem Transfer hin zu mehr Agilität kein Konzept, das auf alle passt. In einem Projekt aus dem Versicherungsumfeld haben wir uns beispielsweise ein Jahr lang mit den Vorständen sowie Vertretern aus Personal, IT und interner Kommunikation in einem Think Tank mit den Themen Mensch, Technik und Raum beschäftigt, um für den jeweiligen Bereich ein auf dieses Unternehmen passendes Konzept zu entwickeln. Beim Thema Mensch haben wir klar definiert, was die Beschäftigten und Führungskräfte können und lernen müssen. Bei der Technik ging es um das soziale Netzwerk und beim Raum um eine neue Architektur, die entgegen den vorhandenen Ein- bis Zwei-Personen-Büros mehr Begegnung und Bewegung ermöglichen sollte. Im vorliegenden Fall hatten die Führungskräfte bereits einen hohen Reifegrad, was die Offenheit für neues Arbeiten angeht.

Was meinen Sie mit Reifegrad?
Die Entscheider der Organisation müssen nicht nur über den Wandel sprechen und ihn von den Beschäftigten einfordern, sondern ihn auch selbst vorleben. Zudem muss bei den Führungskräften die Bereitschaft vorhanden sein, ausgetretene Pfade zu verlassen. Damit müssen sie zugleich anerkennen, dass sie als Entscheider nicht mehr der Lösungsbringer sind, sondern vielmehr Kommunikator und Vernetzer sein müssen. Nur so kann es gelingen, mit dem rapide wachsenden Wissen aller gemeinsam zu guten unternehmerischen Entscheidungen zu kommen.

Agilität erfordert also ganz andere Führungskompetenzen?
Auf jeden Fall. Waren es früher Durchsetzungsvermögen, Kontrolle und Macht, die wir mit erfolgreicher Führung assoziiert haben, so erkennen wir zunehmend die Fähigkeit zur funktions- wie ebenenübergreifenden, transparenten Kommunikation als zentrale Führungskompetenz. Hierzu gehört Dialogfähigkeit ebenso wie die Fähigkeit zur Selbstreflexion.

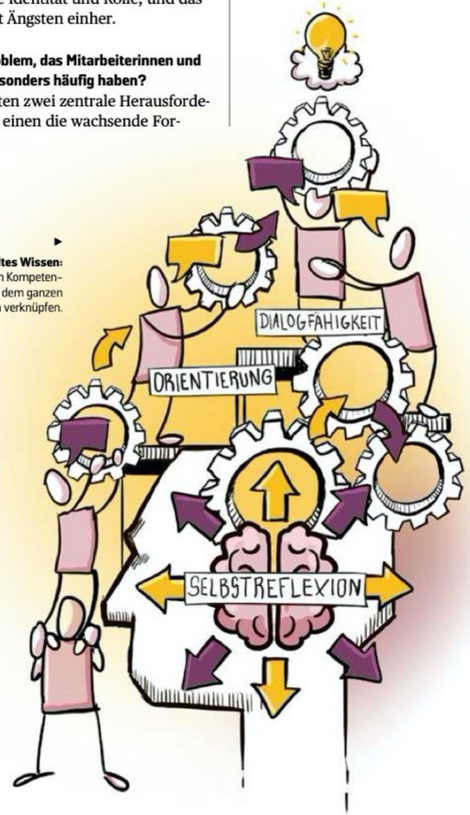
Das klingt so, als hätten die bisherigen Führungstypen ausgedient?
Es wird ja vielfach die sogenannte Beidhändigkeit gefordert. Wir dürfen davon ausgehen, dass Entscheider, die zwischen dem traditionellen hierarchischen Führen und dem Führen auf Augenhöhe modellieren können, in der heutigen Arbeitswelt sicher bessere unternehmerische Entscheidungen treffen, als jene, die lediglich die hierarchische Klaviatur beherrschen.

Was verlangt die Umstellung auf Agilität allgemein den Menschen im Unternehmen ab?
Wir dürfen nicht vergessen, dass Unternehmen mit deutlich geregelten Hierarchien Menschen auch eine große Sicherheit geben. Regeln und Prozesse schaffen Orientierung. Unsere komplexe Umwelt wirbelt diese berechenbare Umgebung ganz dramatisch durcheinander. Der Traum vom Wandel in Organisationen ist aus der Nähe betrachtet daher manchmal auch ein Albtraum - denn er stürzt Menschen in eine kontinuierliche Verunsicherung in Bezug auf die eigene Identität und Rolle, und das geht auch mit Ängsten einher.

Gibt es ein Problem, das Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besonders häufig haben?
Wir beobachten zwei zentrale Herausforderungen: Zum einen die wachsende Forderung von Menschen in Organisationen, mitzugestalten. Hierfür öffnen neuere Organisationsformen wie Netzwerke Freiräume, die alle Mitwirkenden mit großer Lust beschreiten - da sind die Führungskräfte gefordert, sich im viel zitierten „Loslassen" zu üben, sich eher als Moderatoren von Kommunikationsprozessen zu verstehen. Zum anderen zwingt unsere unvorhersehbare Umwelt vielfach dazu, sich Problemlösungen experimentell zu nähern. Und Experimente haben das Scheitern praktisch eingebaut. Dieses Scheitern ist in traditionellen Organisationen aber stark negativ behaftet. Es wird als Fehler kritisiert, bisweilen sanktioniert - und noch nicht als Lernchance gefördert.

Initiative aus der Mitte

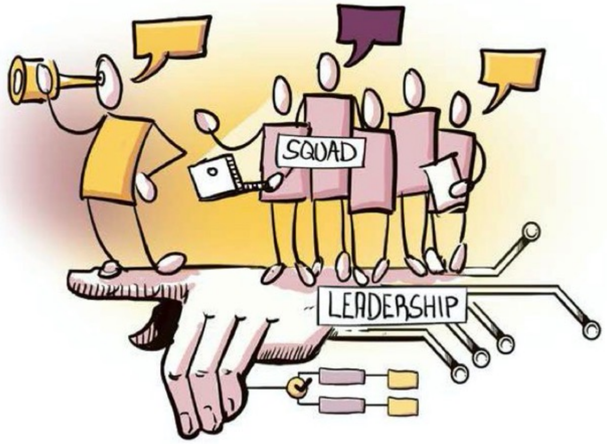
Was passiert, wenn sich Beschäftigte aus der Mitte der Organisation selbstorganisiert in Bewegung setzen, um ihr Unternehmen zu verändern? Ihre praktischen Erfahrungen damit beschreiben Sabine und Alexander Kluge in ihrem Buch „Graswurzelinitiativen in Unternehmen" (Vahlen-Verlag, 239 Seiten, 23,90 Euro).



Gebündeltes Wissen: Manager müssen Kompetenzen und Infos aus dem ganzen Unternehmen verknüpfen.

Können Sie noch andere typische Probleme bei der neuen Zusammenarbeit benennen?
In traditionellen Führungssystemen sieht sich die Führungskraft nicht selten sowohl für das „Was", also den inhaltlichen Auftrag, als auch für das „Wie", also die Umsetzung, verantwortlich. Das setzt aber voraus, dass die Führungskraft nicht nur das Entscheidungsmonopol innehat, sondern gleichzeitig der Experte für die beste Lösung ist. So möchten die wenigsten heute arbeiten. Die Teams stimmen sich im Dialog über den Lösungsweg ab und ziehen die Führungskraft proaktiv zu Rate. Die Führungskraft räumt gleichzeitig Hindernisse aus dem Weg und stellt sich im Bedarfsfall vor das Team. Und einen Schritt weitergedacht, in agilen Teams, in Reinform gelebt, gibt es im Übrigen diese klassischen Rollen gar nicht mehr.

Was sind klassische Fehler, die Unternehmen beim Transformationsprozess machen?
Gerade in unserem Kulturkreis haben wir die Tendenz, Methoden und neue Themen in großer Radikalität einzuführen und schnell ein „Richtig" und „Falsch" zu definieren. Unsere volatilen Zeiten lassen diese Form der Radikalität jedoch nicht zu. Agilität heißt also gerade nicht, ein ganzheitliches, heilsbringendes Konzept einzuführen und zu erwarten, dass dieses alle Probleme löst. Es bedeutet, anders als vorher, nicht in Plänen, sondern in Szenarien zu denken und zu arbeiten. Ein wiederkehrender Fehler ist im Übrigen, dass manche Unternehmen ihr Transformationsvorhaben mit einer klassischen betriebswirtschaftlichen Erwartungshaltung planen: Da gibt es dann starre Zeit- und Budgetpläne und generalstabmäßige Prozesse, die die Mitwirkenden weitgehend außer Acht lassen. So lässt sich jedoch keine Nachhaltigkeit erzielen.



Neue Wege gehen: Die Führungskraft gibt die Richtung vor, das Team bestimmt den Weg.

> **Entscheider dürfen nicht nur über den Wandel sprechen, sondern müssen ihn selbst vorleben.**
>
> **Sabine Kluge,** Ökonomin und Unternehmensberaterin

Schreiben Sie **Sabine Kluge,** wenn Sie weitere Fragen zum Artikel haben: sk@kluge-konsorten.de

Wie gehen Unternehmen mit dem zeitweise parallelen Bestehen von agiler und hierarchischer Organisation um?
Das fällt traditionellen Organisationen erstaunlich leicht. Es gibt in vielen mir bekannten hierarchischen Systemen sehr erfolgreiche agile, selbstorganisierte oder netzwerkbasierte Inseln, die sehr gut neben noch deutlich stärker regulierten Bereichen existieren. Natürlich sorgt das für Reibung. Ich sehe aber, dass die Synergieeffekte überwiegen und den Menschen helfen, sich schrittweise an weniger geplante Mechanismen zu gewöhnen.

Kennen Sie ein Grundrezept, das bei diesen Herausforderungen hilft?
Die Gefahr besteht ja, dass dies schnell zu einem Klassendenken führt. Hier die Zeitgemäßen, da die ewig Gestrigen. Das zentrale Rezept ist hier transparente Kommunikation. Es braucht Orte der Begegnung zwischen den unterschiedlich gesteuerten Bereichen. Sehr wirksam für jedes Transformationsprojekt sind auch Multiplikatoren und Botschafter aus den Reihen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die als Brücke zwischen unterschiedlich gesteuerten Bereichen für Austausch, aber auch für Verbundenheit sorgen. Sie vermitteln ihren Kolleginnen und Kollegen, dass Bewegung möglich ist. Die Existenz solcher Vorbilder baut Ängste vor Veränderung ab und lädt konstruktiv zur Mitgestaltung ein. ■

kluge_konsorten

Über unser neues Buch

- Können Mitarbeiter großer Konzerne ihr Unternehmen verändern?
- Bewegung aus der Mitte - wenn einer anfängt zu tanzen und viele folgen
- Phasen einer Graswurzelinitiative in Unternehmen - und Tipps für Akteure und Entscheider
- Erfolgsfaktoren und Ausblick

Was passiert eigentlich, wenn sich Mitarbeiter aus der Mitte der Organisation selbstorganisiert in Bewegung setzen, um ihr Unternehmen zu verändern?
Eine Graswurzelinitiative ist oft mehr als ein kurzer, einmaliger Impuls, denn sie hat das Potential, **Organisationen nachhaltig zu verändern**.

Das Buch bietet eine **Nahaufnahme aus deutschen Konzernen**.
Es beleuchtet Initiativen aus Sicht von Entscheidern und Akteuren und zeigt die kritischen Erfolgsfaktoren.

Als ehemaliger Vorstand von Telekom, Lufthansa und Continental bekannt und heute aktives Bundestagsmitglied kommentiert **Dr. Thomas Sattelberger** seine Sicht auf die Rolle von Graswurzelinitiativen für den Wandel aus der Mitte im Rahmen der aus seiner Sicht dringende notwendigen **Selbsterneuerung der deutschen Wirtschaft**.

Der Epilog der bekannten **Organisationssoziologin Judith Muster (Universität Potsdam)** ergänzt schließlich die praktischen Beobachtungen und Analysen der Autoren um eine kritische Würdigung von Veränderungsinitiativen aus der Mitte aus organisationssoziologischer Sicht und liefert damit eine weitere Facette auf die Thematik.

Über uns

Die kluge+konsorten GmbH, gegründet 2008 von Alexander Kluge (Vorgänger: kluge consulting GmbH), unterstützt und begleitet Unternehmen bei ihrer **kulturellen und digitalen Transformation** auf den Ebenen Toolset – Skillset – Mindset mit Lösungen rund um die Fragen Mensch – Technik - Raum in zeitgemäßer und marktgerechter Organisation.

Gemeinsam legten sie mit „Graswurzelinitiativen in Unternehmen“ 2020 die erste Praxisstudie zu informellen Bewegungen in Organisationen vor.

Kontakt:
www.kluge-konsorten.de
info@kluge-konsorten.de
Tel.: +49 (30) 86 87 09 46 90